



Interreg
Greece-Bulgaria
European Regional Development Fund



<http://www.greece-bulgaria.eu/>

Дейност D4.4.1 - Разработване на 2 тематични области (от общо 8) на набор от инструменти за консултиране и обучение

Бенефициент Регионален център за професионално обучение към ТПП-Благоевград

Изпълнител: БГ Региони ООД, по договор с предмет „Изготвяне на учебни материали и предоставяне на услуги по подпомагане на бизнеса“

Настоящият документ е създаден в рамките на проект „Насърчаване на предприемачеството и иновациите в селските райони на Кавала, Драма, Смолян и Благоевград“, с акроним PEIRA, финансиран с договор № В6.3а.23/13.04.2021 г., съ-финансиран от Европейския фонд за регионално развитие и националните фондове на страните-участнички в Програмата за трансгранично сътрудничество ИНТЕРРЕГ V-A „Гърция – България 2014 –2020 г.“.

<https://peira.ankavala.eu/en/home/>

Тематичен модул за

обучение на предприемачи по

„Управление на човешки ресурси“

по проект

„Насърчаване на предприемачеството и иновациите в селските райони на Кавала, Драма, Смолян и Благоевград“, с акроним „PEIRA“ по Програмата за сътрудничество Interreg V-A "Гърция-България 2014-2020", договор за субсидия: В6.3а.23/13.04.21

Проектът е съфинансиран от Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР) и от национални фондове на страните, участващи в Програмата за сътрудничество Interreg V-A „Гърция-България 2014-2020 г.

ресурси, но освен тях притежава и други, които са му присъщи само тогава, докато съществува институцията, в която е обособен относително самостоятелно за определен период от време.

Категориите човешки ресурс и персонал са взаимно свързани и се отнасят до спецификата на един и същи обект – човешкия ресурс и неговия потенциал, разглеждан от различни позиции, на различни управленски равнища, в различни роли и пр. Те са се утвърдили и заели определено място както в научните изследвания и специализираната литература, така и в управленската практика и отразяват различни страни на специфичен и единствен създател и носител на интелектуален продукт.

Управлението на човешки ресурси и на персонала, в най-общи линии може да се определи като дейност за организиране и рационално оползотворяване на човешкия потенциал на различните равнища на управление, с оглед постигане на мотивация и съпричастност към мисията на организацията и осъществяване на нейните цели.

Определящо значение за успешното осъществяване на Управлението на човешки ресурси и на персонала имат условията и средата, при които се реализират хората.

Основната тенденция, която се очертава през последните години е насочване на вниманието към взаимодействието между индивидите, извършваната от тях работа и организацията, в която се изпълнява тази работа. Друго важно нещо в УЧР е прилагането на посочените в Социалната харта, включена в Програмата на Европейския съюз разпоредби имащи за цел подобряването на условията на труд, установяване на гарантирани социални права и насърчаване повишаването на социалния статус.

Предмет и обект на дисциплината. Основни принципи

Предметът на дисциплината Управлението на човешки ресурси включва конкретните теоретико-методологически знания за основните категории, понятия, принципи, методи и подходи за Управлението на човешки ресурси, от една страна, и практико-приложните знания за мотивацията и организирането на дейността на персонала в съответната организация, с оглед рационално постигане на нейните цели – от друга.

Според вида на управление – предмет на стратегическото управление на човешките ресурси са бъдещите тенденции в тяхната квалификация и развитието им, а предмет на оперативното управление са реструктурирането на персонала при новите условия, адаптирането и мотивацията за ефективна работа в условията на бързо настъпващите промени.

Обект на практико-приложната дисциплина Управлението на човешки ресурси са хората с техните знания, трудови навици и умения. Управлението на човешки ресурси в предприятието е част от

тяхното общо управление и се осъществява в условията на действието на основните и специфични принципи, които пряко или косвено влияят върху тяхното поведение.

Принципите на Управлението на човешки ресурси и на персонала са съвкупност от правила, норми и предписания за поведение. Към тях се отнасят принципът на целенасоченост, за икономия на персонал, за извличане на максимална изгода, за диверсификация, за насърчаване на индивидуалността, за максималната оперативност, за координацията и др.

Управлението на човешки ресурси се подчинява и на конкретни правила и норми за поведение . Към тях се отнасят:

- уважение и зачитане на човешкото достойнство и съобразяване със знанията, квалификацията, опита и личностните качества на членовете на персонала;
- стремеж към постоянно усъвършенстване ;
- рационалност в оползотворяването на физическите и интелектуални качества на личността;
- отговорност за изпълнението на поставените задачи по отношение на срокове и качество;
- сигурност и надеждност от страна на организацията;
- комуникиране с партньорите и другите членове на персонала по повод осъществяване на целта на организацията;
- хармонизация и съответствие между целите на организацията и целите на личността;
- равнопоставеност при подбора, назначаването и растежа в кариерата на членовете на персонала;
- постоянно повишаване качеството на работа и труд;
- атестиране и селектиране на персонала;

Цели и функции в Управлението на човешки ресурси

Целите на процеса по Управлението на човешки ресурси са подцели и резултат от разчленяването и детайлизирането на основните цели в управлението на организацията. Те са твърде разнообразни и затова има няколко класификации.

Първата класификация обединява целите според характера и спецификата на периода, за който се отнасят:

- Стратегически цели, свързани със създаване на работните колективи, екипите, работните групи и новата нагласа на личността за висококвалифициран труд и работа с новите комуникационни средства

- Оперативно-функционални цели, свързани с рационализиране на текущото изпълнение на определени функции, главно чрез реструктуриране на съществуващия персонал, повишаване на квалификацията;

Втората съществена класификация на целите е според областта на дейност на персонала

- в областта на производителността и качеството на труд;
- в областта на качеството на трудовия живот;
- в областта на социалния климат в екипите ;

Третата класификация на целите е според стратегията и политиката на крайните резултати от дейността:

- икономически – пълно оползотворяване на човешките ресурси и намаляване на разходите за тяхната издръжка
- социални – създаване на стабилна система от социални придобивки, които са важен мотивационен фактор;
- проникване на нови пазари и маркетинг – повишаване на квалификацията на наличните и привличане на нови специалисти;

Стратегическата цел е на входа на системата за стратегическо Управление на човешки ресурси,

която обединява съвкупности от функции, дейности и задачи. В тази съвкупност могат да се включат:

- разработване на стратегия за реструктуриране на човешките ресурси в съответствие с коренните промени на производството;
- разработване на програми за усъвършенстване на системата за стратегическо Управление на човешки ресурси;
- разработване на стратегия за тяхната организация и съставяне на планове и програми за нейната реализация;
- създаване на организация и система за контрол на дейността по изпълнение;

- контрол на съответствие на стратегията за Управление на човешки ресурси със стратегията на организацията;
- мониторинг върху осъществяването на политиката и стратегията в Управлението на човешки ресурси;

Оперативното УЧР в организацията е подчинено на стратегическото и подпомага предвижването към стратегическата цел, чрез изпълнението на множество оперативни функции:

- обявяване и реклама на свободните работни места;
- набиране и подбор на необходимите работници и служители;
- обучение на работниците и служителите;
- оценяване на трудовото представяне на работниците и служителите;
- предложения за професионално развитие на работниците и служителите и промяна на възнагражденията им;
- разработване на длъжностни характеристики и изисквания за длъжностите и работните места в организацията.

Съвременни системи за управление на човешките ресурси и персонала

Френска система

Франция е една от държавите, където се отдава особено важно значение на въпросите за управление на човешките ресурси и на персонала. Проблемите се решават в две направления – даване на знания в тази област още по време на обучението и постоянно повишаване на квалификацията на заетия персонал или квалификация на безработните.

Френската система за Управлението на човешки ресурси е обхващаща, адаптивна и отразява опитът и на други западноевропейски страни. Характеризира се със следното:

- има стандартна структура – съществува взаимодействие между управляваща и управлявана подсистеми или между субект и обект на управление, поради което може да се приспособява към различни системи на управление;
- в нея се съдържа два вида информация- описваща, която характеризира състоянието на обекта и взаимодействието му със субекта и предписваща, която посочва какво трябва да бъде поведението на обекта и субекта

- обратната връзка се формира от обекта към субекта ; чрез нея се контролира изпълнението на поставените задачи и се разкриват затруднения при изпълнението им;

- управлението, разглеждано като система представлява единно цяло, съставено от подсистеми от по-нисш ранг, които имат обща цел удовлетворяване на поставените пред системата за управление на персонала изисквания;

- системата за управление на персонала е отворена система, която може да обменя информация с обкръжаващата среда; основната нейна функция е да произвежда решения, свързани със задоволяване на потребността на персонала, с неговия подбор, развитие, кариера;

Исходните позиции при изграждането на френската система за Управлението на човешки ресурси и на персонала са следните:

- изходът от икономическия спад и кризата са свързани преди всичко с човека

- човекът е носител и създател на новите технологии, които могат да се раждат и да се развиват само при определени условия;

- човекът притежава уникални способности да се обучава и да променя своето поведение в зависимост от измененията в обкръжаващата бизнессреда, като се бори за оцеляване;

- в края на XX и началото на XX1 век предприятията не нуждаят от компетентен екип, лоялен, съпричастен и мотивиран персонал;

- Управлението на човешки ресурси и на персонала се осъществява на четири основни равнища – национално, отраслово, териториално и на равнище предприятие.

От позициите на системния подход, УЧР във френските предприятия се обособява като самостоятелна система. В нея има две основни подсистеми – управляваща (субекта на управление) и управляване (обекта на управление).

Управляващата подсистема включва:

- ръководител, който организира и контролира цялостната дейност;

- ръководители на отдели, които извършват функции по УЧР

- осигуряваща информационна, материална, финансова, методична и нормативна база.

Осигуряващата база (информационна, материална, финансова, учебна, методична, нормативна) е главното условие за резултатност от УЧР и на персонала.

Управляваната подсистема (обекта на управление) включва персонала в организацията, структуриран по групи според образование, квалификация, трудов стаж, възраст, пол и др. признаци.



Взаимодействието между двете подсистеми, като части на системата за Управлението на човешки ресурси и на персонала, опосредствено от осигуряващата база позволява: съгласуване на дейността на множеството длъжностни лица; намаляване на субективизма в решенията за УЧР; нормативизиране на процедурите и отношенията между ръководители и подчинени;

Японска система

Японската система се основава психическа нагласа на хората да служат всеотдайно на предприятието си, защото от неговото състояние зависи техния доход и благосъстояние. В японските предприятия системата за УЧР и на персонала се изграждат в две направления:

- по отношение планирането на професионалната кариера;
- по отношение на обучението и квалификацията

Първото направление е свързано с осъществяване на основната цел – формиране на самостоятелна нагласа за оценяване на собственото професионално равнище и определяне на собствен темп на растеж в кариерата. На членовете на персонала се предоставя т.нар. „Карта за планиране на професионалната кариера“, която включва 8 раздела, в които персоналят е

класиран по възрастови групи и др.признаци. През всичките периоди предприятието е предвидило възможността за растеж в професионалната кариера, чрез което се създават условия за повишаване на доходите.

Второто направление е свързано с обучението и квалификацията на персонала. На хората е предоставена възможност за избор на темата на курса, формата и времето за обучение. Посочено е и възможното израстване в кариерата след завършването на съответните курсове.

Основните принципи, които лежат в основата на японската система са:

- право на собствен избор на растеж в кариерата и квалификацията;
- самоконтрол и самооценка ;
- пренасочване по собствено желание към други професии и длъжности

в предприятието;

- повишаване на доходите, чрез растеж в кариерата;

- израстване в кариерата само „отдолу-нагоре”, независимо от трудовия стаж и кариера в други предприятия.

Там е разпространено т.н.движение на „ПЕТТЕ S”. В предприятията, които прилагат програмата на „ПЕТТЕ S” се създава приятна работна среда, работата е в подредени зали и приятна атмосфера, което стимулира желанието за ефективна дейност; намаляват рисковете от трудови злоупотреби; като краен резултат се повишава качеството на продуктите и услугите.

Технология за управление на персонала

Тя представлява съвкупност от логически обвързани процедури, дейности, задачи и операции, които са обединени от общата цел да се организира използването съхраняването, развитието и възможно най-пълното оползотворяване на човешките ресурси.

За ефективното и качествено Управление на човешки ресурси е необходимо да се разработи писана технология. Тя се определя като съвкупност от процедури, дейности, задачи и конкретни операции, критерии и правила, документирани по подходящ начин чрез определени форми и образци.

Основен документ в писаната технология за Управлението на човешки ресурси и на персоналот е длъжностната характеристика. В нея се характеризира спецификата на работата, изискванията към лицето, което ще я извършва, правата, отговорностите и задълженията и др. Чрез нея се решават

въпросите за подбора и квалификацията, мотивацията, развитието, растежа и оценяването на персонала.

Примерен модел на длъжностна характеристика:

Първи раздел:

- наименование на длъжността
- функционална характеристика на длъжността и основна цел;

Втори раздел:

- трудови задължения;
- отговорности – пред кого и как отчита работата си;
- сътрудничество и връзки с членове на отдела и с други отдели, служби и звена на предприятието, необходими за изпълнението на трудовите задължения;

Трети раздел:

- необходими качества, квалификация и умения за заемане на съответната длъжност.

Стандарти и изисквания за качеството на човешките ресурси

Оценката на качеството и на човешките ресурси е свързана с приемането на световните стандарти на ISO. Въз основа на проведени дискусии и научни изследвания е разработен "Справочник оценка на качеството на дейността по човешките ресурси", които включва важни принципи за управление и оценка на качеството на човешките ресурси и на персонала в условията на активни промени на обкръжаващата бизнессреда.

В него се съдържат следните раздели:

- оперативни резултати от дейността на предприятието, които пряко или косвено отразяват качеството на човешките ресурси;

- общи резултати от дейността на човешките ресурси по отрасли – удовлетворение на персонала и подобряване на Управлението на човешки ресурси;

- фактори, които влияят върху повишаване на качеството на човешките ресурси: стремеж за лидерска изява; равнище на фирмена култура – стремеж за повишаване на знанията и уменията, чувство за отговорност; качество на изпълнението на работите по управление на персонала;

Съдържанието на този материал за обучение е отговорност единствено на РЦПО към ТПП-Благоевград и по никакъв начин не може да се приема, че отразява вижданията на Европейския съюз, участващите държави, Управляващия орган и съвместния секретариат.

политика на персонала; методи и средства за работа с персонала с цел привличане и съпричастност към целите на предприятието; определяне на ключовите процеси в управлението на персонала;

Освен този справочник са формирани и примерни критерии и показатели за качеството на дейността по човешки ресурси. Те дават възможност на ръководителите на екипи да си разработват собствени правилници, критерии и показатели за оценяване на персонала на своите предприятия.

Критерии:

1. Удовлетвореност на персонала
2. Ангажираност и участие на персонала
3. Непрекъснати подобрения в управлението на персонала
4. Поддръжка и развитие на персонала
5. Връзки и комуникации
6. Участие в общо определяне на задачите
7. Участие в оценката на постиженията
8. Наличие на осигуровки и др. социални

дейности

Показатели:

1. Възприемане на адекватността на политиките по персонал; вътрешна справедливост при заплащането
2. Намаляване на отсъствията; на продължителността на конфликтите; подбуди и цели на развитието; увеличаване на автономията; групи за развитие;
3. Резултатът от изпълнение на задачите; намаляване на грешките; рекламации; наказания; намаляване на оплакванията от клиенти и пр
4. Обучение по качеството-брой часове на един човек, процент на персонала, преминал през обучение

5. Участие в събрания на вътрешно ниво, смесени събрания с участие на външни членове
6. При наличие или липса на процедури и при наличие или липса на договори за процедури
7. Представа за адекватност на оценката; представа за сближка при индивидуалните и груповите постижения и кариерата;
8. Намаляване на злоупулуките, процент на индивидуалност, рехабилитация и

Мотивацията и човешката същност

Мотивацията се разглежда като сложна съвкупност от психични процеси, които определят силата и посоката на изява и развитие на човешкото поведение по отношение вземането на доброволни решения за определено целенасочено действие или бездействие при възникване на определена ситуация.

Мотивът е източник на целенасоченото поведение, който възбужда вътрешните сили, които се активизират и задействат с оглед задоволяване на определени осъзнати потребности.

Мотивирането представлява процесът на доброволното формиране на психическата нагласа на личността под въздействието на вътрешни и външни фактори, които подпомагат осмислянето и идентифицирането на потребността.

Стимулите са един от важните компоненти на мотивационния процес. Чрез тях човешкото поведение получава тласък и направление с оглед задоволяване на определени потребности и интереси.

Процесът на стимулирането е движещия фактор на мотивацията.

Потребността е обективен стимул, осъзнатата нужда, желание или стремеж, които насочва поведението за постигане на нещо важно за съществуването на личността. Потребността се формира от две основни групи фактори – външни, произтичащи от обкръжаващата среда и промяната в нея, и вътрешни, породени от измененията в ценностната ориентация на личността.

Действията на личността се основават на някакъв вътрешен стимул и нагласа за извършване на някаква работа. Според проф. Нишибори всяка работа включва три основни елемента:

- творчество(радостта да мислиш);
- физическа дейност (радостта и удоволствието от физическата работа);
- общуване (удоволствието да споделиш радости и болки с колегите);

Работа е понятие, което се дефинира като дейност за създаване на ценности за другите.

Мотивацията винаги е насочена към стимулиране и активизиране на желанието за извършване на определена работа или за въздържане от всякакви действия;

Изборът на най-сполучливия подход за мотивиране и начин на въздействие върху личността е свързан с опознаването и разрешаването на човешката същност в детайли;

Постигането на желаната ефективност от мотивацията и удовлетворението на личността изисква възможно най-пълно съвместяване на елементите на човешката същност с тези на работата

Мотивационен процес и мотивационен цикъл

Мотивационният процес е съвкупност от последователни и логически свързани процедури, фактори и условия, чрез които личността формира собствената си психическа нагласа за проявяване на активност по повод задоволяване на възникнали потребности или създава такава нагласа на други личности. Затова мотивационния процес се разглежда в две насоки – вътрешна и външна.

Стартовата позиция за мотивационния процес е наличието на неудовлетворена потребност. Тя предизвиква поведение, ориентирано към действия за удовлетворяване на тази потребност. Основните стъпки, които водят до завършващия момент – удовлетворение на потребността са:

- Неудовлетворена потребност
- Напрежение
- Подбуда
- Търсещо поведение и действия
- Удовлетворена потребност

Накрая настъпва спадане на напрежението.

Втората насока на мотивационния процес е свързана с въздействието върху поведението на личността от други личности, които подпомагат отделната личност да се мотивира.

Външното мотивиране на хората може да се осъществи индивидуално или групово. Многократното повторение на мотивационния процес формира мотивационния цикъл. Цикличността е резултат от постоянно възникване на незадоволени потребности. Този цикъл се развива в определена социално-икономическа среда, която оказва влияние върху

мотивационните фактори – усилва или намалява тяхното влияние. Освен средата оказва влияние и избрания модел и условията.

Мотивационни теории и модели

Съдържателен подход към мотивацията

От позициите на съдържателния подход мотивацията се свързва със съвкупността от потребности, които определят човешкото поведение. Те винаги са индивидуални и конкретни, но човешкото поведение се проявява в рамките на група или колектив, което позволява те да се разглеждат в обхвата на тези формирания.

Мотивационна теория и модел на Абрахам Маслоу

Абрахам Маслоу разработва мотивационен модел за йерархията на потребностите и развива тезата, че появяването на потребностите и нуждата за тяхното задоволяване е достатъчно основание за възбуждане на желанието за работа.

В своите изследвания, Маслоу разпределя човешките потребности в 5 равнища, които формират т.н. „пирамида на потребностите“:

1. Физиологическите потребности на човека са първични и тяхното задоволяване е първото и най-важно условие, за да може той да се включи в трудовия процес
2. Сигурност – сигурност за живота, за работата, за заплатата, имуществото, здравето и др.
3. Социалните потребности – социални контакти, професионални приятелства, общуване ..
4. Статуса – потребността от уважение от страна на другите, признание, чувство за увереност и престиж, заемане на определено положение
5. Самоизява – получаване на власт и право за разпореждане, повишаване на квалификацията и всички способности, за да застане на върха на пирамидата

Човек може да премине към по-горно равнище само при условие, че определена част от потребността от по-ниско равнище е удовлетворена.

Мотивационна теория на Фредерик Херцберг

Основава се на две групи факторни, които влияят върху човешкото поведение – удовлетвореност (мотиваторни) и неудовлетвореност (хигиенни)

Връзката между хигиенните и мотиваторните фактори дава възможност за постигане на висока степен на мотивираност и за ефективна работа на персонала, тъй като мотивацията се гради предимно на удовлетвореността от извършената работа и полученото срещу нея възнаграждение. Резултатите са положителни и удовлетворяват работодателите – постигнато е повишаване на производителността на труда.

Тази мотивационна теория допълва мотивационната пирамида на Маслоу, чрез конкретизация на факторите, които усилват или намаляват желанието за работа.

Мотивационна теория на Дейвид Макклиланд

Тази теория е известна под наименованието „Трифакторния модел на Д.М.Той изследва проявлението на човешкото поведение предимно на ръководители в обхвата на групата, организацията и обществото. Според него потребностите на ръководния персонал се очертават в три направления:

- потребност от власт;
- потребност от успех и постижения;
- потребност от приобщаване и съпричастност.

Потребността от власт се свързва със задоволяване на желанието за въздействие и контрол върху поведението на други хора.

Потребността от успех и постижения се свързва със силното желание на личността за постигане на определени резултати, при определена степен на риск. Тези хора имат силно развито чувство за самооценка и умеят да поемат отговорност за решенията си.

Потребността от приобщаване и съпричастност се свързва с желанието за приятелски отношения, за привличане към групата за извършване на определена работа, за подпомагане и уважение.

Много близка е теорията на Дейвид Гест, тя е известна още като „Четирифакторен мотивационен модел“. Основната разлика е в потребността от автономност. Тази потребност се разглежда като определяща предпоставка за възможността на личността да взема решения и да носи отговорност за тях.

Мотивационна теория на Клейтън Алдерфер

В нея мотивацията се свързва със задоволяване на три основни потребности:

- необходимост от осъществяване – задоволяване на физиологичните потребности и необходимостта от сигурност;
- необходимост от обвързване – принадлежност към групата и задоволяване на потребностите чрез общуване, признание и утвърждаване.
- необходимост от растеж – задоволяване на потребностите на индивида се постига в съответствие със техните способности.

Мотивационният процес според К.А. обединява четири компонента

- удовлетвореност от постигнатото;
- прогрес, чрез преход към по-високо ниво на необходимостта;
- фрустрация, изразяваща се в преодоляване на бариери по пътя на прогреса;
- регрес – отказване от необходимостта и връщане в изходна позиция.



Процесен подход към мотивацията

От позициите на процесния подход се изследват подробно зависимостите и силата на факторите, които стимулират личността да избира определено поведение, като и да предприема в определен ред конкретни действия, чрез които да задоволи потребностите си.

Мотивационна теория и модел на Виктор Вруум

Тя е изградена на основата на „очакването“ и вярата, че положените усилия ще доведат до определени резултати и възнаграждения. Чрез мотивационната теория на Вруум се свързват усилие, резултат и възнаграждение, а чрез обратната връзка от възнаграждението към усилието се регулира поведението на личността и мотивацията за по-нататъшно действие или бездействие. Очакванията на персонала могат да се структурират в две основни групи:

А. Очаквания на личността от ръководителите и от организацията:

- получаване на доходи за задоволяване на потребностите;
- получаване на морално удовлетворение на реализацията;
- публичност на системата за заплащане и допълнителни стимули;
- създаване на нагласа и условия за екипна работа;
- подходяща система за мотивация;

Б. Очаквания на ръководителите от останалия персонал:

- хората могат да постигнат желания от ръководителя резултат;
- системата за оценяване на персонала го стимулира да влага усилия в работата;
- промяната в условията на труд ще мотивира персонала за по-активна работа;
- примера на хората, които са възнаградени за добре свършена работа ще мотивира и останалите;
- хората ще бъдат лоялни и всеотдайни към предприятието.

Теория на утвърждаването (на усилването)

Тя се основава на презумпцията, че поведението или мотивацията на хората е функция на последствията, т.е. на наградите за изпълнението.

Основните елементи на процеса на утвърждаването (на усилването) са следните:

- изграждане на система от стимули, които се използват за въздействието върху поведението на хората;
- формиране (придобиване) на ново поведение, което да промени придобитото вече поведение;

- награждаване и оценяване на наградата.

В съдържателен аспект теорията обхваща:

- фокуса (същността) на теорията - обективно измеримо поведение, което може да се наблюдава и измерва;

- видовете утвърждаване (усилване):

Положително – то се използва, за да се засили вероятността желаното поведение да бъде повторено; Наказателно – да се намали вероятността нежеланото поведение да се повтори

- графици на утвърждаване – степента на ефикасност е функция на времето;

- естеството на наградата – ако тя е ценна за личността, вероятно ще бъде повторено същото поведение.

Теория за равенството и социалната справедливост

Тази теория поставя личността и нейните постижения във връзка и зависимост от другите членове на групата или колектива. Представител на тази теория е Джемс Адамс. Хората правят съпоставка на своят принос и възнаграждение с тези на другите, които работят с тях. Сравняването става по две направления:

- по отношение съпоставяне на усилията и количеството вложен труд и оценката на неговия ръководител и полученото в резултат възнаграждение;

- по отношение съпоставяне на количеството вложен труд от личността и други хора, извършващи аналогична работа с получената от личността и от другите хора оценка от ръководителя и съответстващо на нея възнаграждение на личността и за другите.

Ако при съпоставката в двете направления се установи несъответствие, което е израз на несправедливост, в групата или колектива възниква психическо напрежение, което има демотивираща роля за личността и влияе неблагоприятно на крайните резултати. За преодоляването му важно значение системата за оценяване на възнаграждението на труда.

Близка до тази теория е мотивацията според цели, на Питър Дракър.

Неговата теза предлага търсене на пресечна точка между потребности на организацията и на индивида. Познаването на целите на организацията и участието в тяхното дефиниране имат мотивираща сила и правят личността съпричастна. Целите трябва да бъдат конкретни, ясни и

точни; да бъдат трудни, но постижими; да бъдат приети и одобрени от хората в групата или колектива; да се разработи система от критерии за оценяване.

Японска мотивационна теория

Основава се на японската народопсихология, която разглежда мотивацията и желанието за работа като нещо зададено в човека. Японският проф. Нишибори разглежда мотивационен модел със следните елементи:

- фундамент, който съдържа нагласата на японеца за самоусъвършенстване – ръководителя първо трябва да мотивира себе си;
- събуждане на желание за работа, организация на колективната работа и изпълнение;
- мотивация.

Посочените елементи формират структурата на човешката мотивация, която образно се сравнява с голям покрив (мотивацията), поддържан от три колони и монтирани върху солидна основа (самоусъвършенстване чрез самообучение).

Трите колони разкриват методологията на мотивацията. За всяка от тях са дефинирани седем ключови стъпки, които водят към постигане на мотивационните цели.

1. Събуждане на желание за работа; повишаване на дисциплината:

- индивидуално отношение към участниците в колектива според качествата им.
- вслушване в мнението на всеки
- изясняване на целите
- предоставяне възможност за изява на членовете на колектива
- поощряване на членовете на колектива
- честно отношение към всеки
- предварително поемане на отговорност

2. Организация на колективна работа; участие и сътрудничество

- поставяне на общата цел пред всеки
- разпределение на ролите и внушаване на отговорност на всеки

Съдържанието на този материал за обучение е отговорност единствено на РЦПО към ТПП-Благоевград и по никакъв начин не може да се приема, че отразява вижданията на Европейския съюз, участващите държави, Управляващия орган и съвместния секретариат.

- обща работа с отчитане на индивидуалните различия
- внушаване на увереност, че никой не е идеален
- работа да се върши с любов и желание
- протягане на ръка – сътрудничество и подпомагане
- честно съревнование без конфликти

3. Изпълнение на работата; постигане на целите:

- решение за изпълнение на проекта;
- създаване на чувство за неотложност – проектът трябва да се реализира
- формиране на положително мислене – увереност в успеха
- проучване и старателна подготовка на всяка работа
- мобилизация на вътрешните ресурси на хората и предоставяне на свобода при избора на методи за постигане на целите
- подготовка за неочаквани пречки
- критичен анализ на успеха и умение за превръщане на неудачите в успех

Тренингът – основен инструментариум за мотивацията

Определение, характеристика и условия за тренинг

Тренингът е своеобразна психотерапия, чрез която се възприема промяната в обкръжаващата среда и се формира вътрешната психическа нагласа за промяна на поведението и за превеждането му в съответствие с нейните изменения.

Целта на тренинга е да даде възможност на личността да осъзнае и оцени своите потребности, да избере вариант за тяхното удовлетворяване.

В съдържателно отношение тренинга са гради върху следните принципи:

- лична заинтересованост от промяна на собственото поведение;
- мултипликация и постоянна адаптация на наличните знания и умения към променящата се среда;

- системно целенасочване на предоставените знания и умения според възможностите на личността;
- интеграция на наличната ценностна ориентация с новата, която трябва да се формира у личността;
- информационна осигуреност;
- комуникативност и осъществено взаимодействие между обучаващите и обучаваните;
- доброволност на участие в тренинга.

Практическата реализация на тренинга се осъществява чрез изпълнение на определена съвкупност от функции:

- усилване на мотивационното въздействие върху личността и степента на усвояване на знания и умения;
- предизвикване на положителни емоции у обучаващите се, което повишава степента на възприемане и усвояване;
- следене, контрол и регулиране поведението на обучаваните по време на мотивационното въздействие;
- затвърдяване на получените чрез тренинг резултати;
- автотренинг.

Основни елементи и фази на тренинга

Основните елементи, които си взаимодействат в този процес са:

- мотиватор;
- мотивирани обучаващи се;
- система от стимули за въздействие на обучаващите се;
- реакция на обучаваните, породени от мотивационното въздействие;
- обратна връзка за оценяване на степента на усвояване на знанията.

Мотиваторът може да бъде личност или група от личности, които владеят методологията и инструментариумът на мотивирането.

Съдържанието на този материал за обучение е отговорност единствено на РЦПО към ТПП-Благоевград и по никакъв начин не може да се приема, че отразява вижданията на Европейския съюз, участващите държави, Управляващия орган и съвместния секретариат.

Мотивирани обучаващи се са група от личности, осмислили потребността от нови знания и умения

Системата от стимули е средство за активизиране дейността на личността по повод постигане на определени цели.

Реакцията на обучаваните, представлява отговор на мотивационното въздействие. Тя може да бъде активна или пасивна в зависимост от посоката и силата на въздействие.

Обратната връзка затваря процеса на тренинга и позволява да се направи оценка на усвояването на знания и умения.

В организационно отношение този процес преминава през четири основни фази:

- подготовка за тренинг;
- осъществяване на тренинга;
- реализация на усвоеното в практиката;
- оценяване на тренинга.

Подготовката за тренинг включва осигуряването на всички условия, които са необходими за предизвикване на интерес и създаване на нагласа за обучение в т.ч. формиране на група, осигуряване на мотиватор, място и време за провеждане на тренинга. Друга важна работа е приемането на тренинг-програми.

Осъществяването на тренинга зависи преди всичко от квалификацията и уменията на преподавателския екип. Основната му цел е да направлява и стимулира обучаваните в усвояването на знанията и уменията им.

Реализацията на усвоеното в практиката е най-трудният момент, защото не винаги целият персонал е преминал през обучение, поради което се получава несъвместимост в действията на отделните личности участващи в един и същи процес.

Оценяването на резултатите от обучението се извършва въз основа на предварително разработени критерии в зависимост от равнището на обучението, от характера на знанията и уменията, от времетраенето на процеса на обучение и др.

Приложни аспекти на тренинга

Успешното приложение на тренинга, като ново направление на системата за обучение и квалификация изисква спазване на определени условия:

- ясно и точно определяне на критичните точки потребността от знания и умения;
- прецизиране на методите и подходите за формиране на вътрешна психическа нагласа на обучаваните.
- обосноваване и преценка на обучаващия екип за обема на знания съобразно възможностите за възприемане и усвояване на обучаваните
- постоянно следене промяната в поведението на обучаваните;
- избор на подходящо време и място за провеждане на тренинга.

Тренингът се прилага в следните случаи:

- при обучение на начинаещи специалисти;
- при потребност от бързо усвояване на нови знания от специалисти;
- при нужда за обучение на персонал по време на работа, чрез отделяне за кратко от работното време;
- при потребност от придобиване на задължителни знания, свързани с избор на ново поведение за по-добра реализация;
- при подготовката и осъществяването на реинженеринговия подход в управлението.

Привличане, подбор и назначаване на персонал

Същност и характеристика на функциите по привличане и подбор на персонала

Привличането и подбора на подходящи кандидати за заемане на свободни работни места е комплексна дейност, която включва:

- оформяне на рекламата;
- избор на подходяща форма за представяне на съдържанието;
- избор на подходящо място за нейното оповестяване;
- определяне на изискванията към кандидатите съобразно потребностите на работното място;
- разработване на система от показатели и критерии за оценяване на кандидатите;
- прогнозиране на трудовото им поведение през следващите години;

Съдържанието на този материал за обучение е отговорност единствено на РЦПО към ТПП-Благоевград и по никакъв начин не може да се приема, че отразява вижданията на Европейския съюз, участващите държави, Управляващия орган и съвместния секретариат.

- организиране на процедурите за приемане на документацията на кандидатите;
- разработване на сценарий за провеждането на конкурсния изпит.

Подготовката на рекламата е най-важният елемент от процеса. По-важните правила, които трябва да се спазват при нейното разработване са следните:

- да се определят целите да бъдат приети и одобрени от хората в колектива;
- делят и анализират възможните източници на кандидати;
- рекламата да се оповести да се оповести в такива медийни издания, които да са гледани, слушани или четени от евентуалните кандидати;
- да се осигури най-доброто място за рекламата;
- да се осигури достатъчно време на кандидатите да осмислят рекламата;
- текстът да бъде кратък, ясен и да съдържа ключови думи, които изразяват съдържанието на работата.

Основната цел е осигуряване на висококвалифициран персонал на компанията, който е мотивиран за работа и творческо решаване на проблемите.

Постигането на основната цел е свързано с решаването на определени задачи:

- увеличаване броя на висококвалифицирания персонал при възможно най-малки разходи за компанията;
- постепенно намаляване броя на персонала с ниска квалификация;
- създаване на подходяща атмосфера за работа и социални придобивки;
- подобряване на индивидуалната и организационната активност на персонала чрез подходяща мотивация;
- уточняване на перспективите за развитие.

Двата основни източника на кадри са трудовия пазар и съществуващия в предприятието. Те имат своите предимства и недостатъци. При издигането на кадри от предприятието: не се губи време за въвеждане в работата; съществува приобщеност към колектива и предприятието; силна мотивация, защото се насърчава издигането на собствени кадри; по-малки разходи.

Недостатъците са: при определени ситуации може да възникне недоволство; съществуващите връзки с досегашни членове може да са носители на конфликти.

Използването на вътрешния пазар на труда е целесъобразно, когато предприятието търси главно квалифициран труд. Трудовите борси са организациите, които осъществяват връзката между продавачите и купувачите на работна сила.

Критериите, по които се осъществява изборът на кандидати са:



- образование;
- професионална подготовка;
- квалификация;
- професионални умения и трудов опит;
- интелигентност, обща култура, общообразователна подготовка;
- интереси;
- комуникативни качества.

Критерии за подбор и изисквания към кандидатите

Критериите определят изискванията към основните елементи от изпълнението на трудовите задължения.

Конкретните изисквания към кандидатите винаги са предизвиквали спорове, тъй като при тях има висока степен на непредсказуемост и индивидуализъм на човешкото поведение. Независимо от различията на отделните автори, през 60-те години се възприема образец за определяне на изискванията към кандидатите т.н. 7 точкова система на Алек Роджър . Тази система включва изисквания в следните направления:

- изисквания за физиологичното състояние;
- изисквания към придобити способности;
- изисквания към общата интелигентност
- изисквания за специални умения;
- изисквания за специални интереси;
- изисквания към характера – уравновесен, спокоен, издръжлив
- изисквания породени от особеностите на работата.

Изисквания за административни способности:

- високо равнище на интелигентност;
- добри вербални способности;
- добри числови способности;
- способности за аналитично и критично мислене;
- способности за дългосрочно планиране;
- поглед върху бъдещето на организацията;
- способност да се вижда и оценява околната среда на организацията.

Изисквания за лидерски способности:

- самоувереност в собствените сили и възможности;
- способност да убеждава другите;

- мислене, ориентирано към продукта;
- чувство за отговорност;
- организаторски способности;
- решителност;
- способност да вдъхновява другите;
- тактичност и чувствителност по отношение на нуждите на хората.

Съчетаването на административните с лидерските способности дава възможност да се състави един идеален модел на съвременния ръководител.

Освен критериите за оценка, при формирането на становище за назначаване на кандидати се използват и препоръки от предишен работодател.

Назначаване и въвеждане на новите членове на персонала в работата

Назначаването на избраните кандидати на съответната длъжност е заключителен етапна комплекса от дейности за попълване състава на персонала на предприятието. Оформянето на официалните взаимоотношения изисква подготвяне и предоставяне на всеки избран кандидат на пакет от документи. Тази документация е задължителна за всички и съответства на трудово законодателство. Тя включва: молба за назначаване на работа; автобиография; документи за самоличност; документ за трудов стаж; документи за образование и допълнителна квалификация и правоспособности; медицинско удостоверение; свидетелство за съдимост; препоръка от предишен работодател и др.

Формалната страна се изразява в подписване на трудов договор между работодателя и съответната личност. Неразделна част от трудовия договор е длъжностната характеристика.



Дейността по въвеждането на новите членове в работата има няколко важни цели:

- запознаване с прекия ръководител
- представяне и контакт с колектива или преки подчинени;
- запознаване с вътрешния правилник на предприятието, правата и задълженията;
- запознаване с работното място.

Оценяване на персонала

Потребност от оценяване на персонала. Основни принципи

Оценяването на персонала е процес на събиране и обобщаване на информация за характеризиране дейността на отделни работници и служители, както и за формиране на становище за качеството на тяхната работа съобразно изискванията за стандартите и целите на организацията.

Главните цели, които се преследват с реализирането на функцията по оценяването на действащия персонал са насочени към цялостното подобряване на неговия състав и структура, създаване на постоянна нагласа за повишаване на знанията и уменията.

Оценяването се извършва предимно чрез атестиране. То е добре структурирана система от конкретни показатели за периодично сравняване и оценяване качеството на извършената работа и конкретните характеристики на поведението на персонала. Целта е да се следи развитието на всеки, да се прави съпоставка с резултатите от предходните атестации.

Оценката на кандидатите за заемане свободни длъжности се формира от една страна от информацията в представените документи, а от друга – от допълнителна информация, събирана чрез – писмени изпити, събеседвания и др.

Основен и най-често използван метод за оценяване на кандидати за заемане на свободни длъжности е конкурсът.

Важен въпрос при оценяването е определянето на субекта, който трябва да извърши оценката. Обикновено при атестирането се използва вътрешна комисия, която се избира от органите за управление и имат определен мандат.

За качеството и достоверността на оценката важно значение имат и принципите, които се използват при нейното формиране. Към тях могат да се посочат: комплексност, целенасоченост, равнопоставеност, гласност, адаптивност, ефективност и др. Тяхното приложение винаги диференцирано в зависимост от равнището на провеждане на оценяването и избора, особеностите на длъжността, за която се състезават кандидатите, качествата които трябва да се оценяват и др.

Технологични процедури за оценяване. Подходи и методи

Оценяването на персонала е интелектуален творчески процес, който съдържа субективни елементи, защото по-голяма част от човешките качества не се поддават на точни количествени измервания. Върху окончателната оценка оказват влияние и личните впечатления от проведени разговори, интервюта и дискусии.

Процесът на оценяването на персонала и на кандидатите за заемане на свободните места няма регламентирана писана технология, тя се уточнява в съответната организация и отразява спецификата в управлението на персонала ѝ, като част от общата система за управление.

При оценяването на действащия персонал в предприятието се използва системата на атестирането, комбинирана с някои конкретни методи като събеседване, анкетиране, наблюдение и др.

Атестирането като система включва три основни елемента – показатели, по които се извършва оценката на персонала, методика за изчисляване на показателите и план-график за перманентно осъществяване на процедурите по оценката (месец, година, две, три пет или повече години).

Процесът по атестирането протича на три равнища:

- в първичното звено, където атестираният получава оценка от колегите си.
- в комисията по атестирането, където се извършва съпоставка с оценки и предписания от предишни атестации. Прави се предложение за окончателна оценка.
- в основното звено, където резултатите се обсъждат публично и чрез гласуване се взема окончателно решение.

Информацията, получена от атестирането може да се използва в няколко основни направление: за отчитане развитието на персонала; за засилване на мотивацията и материално стимулиране; за пренасочване на друга работа и др.

При оценяване на кандидати за заемане на свободни длъжности по принцип се използва метода на конкурса. Той може да бъде само по документи или комбиниран с други методи – анкетиране, събеседване, интервюта и др.

През последните години особена популярност получи събеседването и интервюто.

За да се получи необходимата информация при провеждането на събеседването трябва да се спазват определени изисквания:

- запознаване на кандидата с целите на събеседването, с предприятието и длъжността, за която кандидатстват;
- създаване на непринудена атмосфера и предразполагане на кандидата за откровен разговор
- задаване на въпроси с цел да се подпомогне да направи по-пълна картина на кариерата си, а също и за семейното си положение и проблеми;
- поставяне на въпроси, свързани с мотивацията на кандидата да се ориентира към това предприятие;

- предоставяне на възможност на кандидата да постави въпроси от всякакво естество;

Чрез събеседването работодателят получава допълнителна информация, която може да потвърди и допълни тази от предоставените документи на кандидата.

Допълнителна информация за кандидата за дадена длъжност може да се получи и чрез интервю. Този подход се практикува от работодатели и мениджъри, които търсят висококвалифицирани, с богат професионален опит специалисти. Най-важният момент за успеха на интервюто е установяването на контакта – мотивиране на кандидата за съдържателен и откровен разговор.

По-важни правила за провеждането на интервюто се следните:

- интервюто да се води по предварително уточнени въпроси;
- да се провежда без слушатели;
- първоначалното установяване на контакт да започне с въпрос от общ характер;
- задаване на въпроси за образование, допълнителна квалификация, професионален опит, езикова подготовка;
- задаване на уточняващи въпроси за организираност, дисциплина, допълнителни интереси.

Обучение и квалификация на персонала

Процесът на обучение и квалификация на персонала – характеристики и елементи

Обучението и квалификацията на персонала са основният фактор, който гарантира постоянното повишаване на качеството на труда и неговата производителност. Един от най-популярните модели за обучение на персонала е на М. Армстронг, който предполага следните етапи на процеса на обучение:

Откриване и анализиране на потребностите от обучение на персонала е изходната позиция, от която води началото си целия процес. Потребността от обучение се установява на три основни равнища – потребност от обучение на целия персонал; на персонала в отделните сектори или звена на предприятието и обучение на отделните личности. Идентификацията на потребностите от обучение минава през осмисляне на трудовите задачи и откриването на недостатъчност на знания или умения за тяхното качествено изпълнение.

Определяне на целите на обучението е следващ етап от предварителната подготовка, който се характеризира с определяне на политиката по персонал на предприятието. Целите могат да бъдат:

Съдържанието на този материал за обучение е отговорност единствено на РЦПО към ТПП-Благоевград и по никакъв начин не може да се приема, че отразява вижданията на Европейския съюз, участващите държави, Управляващия орган и съвместния секретариат.

обучение за преквалификация на целия или на група; за получаване на допълнителна квалификация; индивидуално обучение; обучение на нов персонал.

Третият етап се свързва с разработване на планове и програми за обучение, които са подчинени на установените вече цели.

Внедряване на плановете за обучение се свързва с организирането и провеждането на обучението. Ефективността на обучението зависи до голяма степен и от правилния избор на методи и техники.

Следенето и анализирането на резултатите от обучението се свързва с необходимостта да се наблюдават, контролират и отчитат резултатите, като се използват подходящи показатели и критерии. Оценяването се извършва в две посоки: от страна на обучаваните – целта е да се получи информация за общата задоволеност от осъществяването и качеството на процеса на обучението; и от страна на обучаващите – целта е да се получи информация за степента на усвояване на знанията и за нагласата на персонала.

Подобряването на обучението в зависимост от променящите се потребности на организацията е последният етап от процеса на обучението. Този етап затваря цикъла на обучението, защото всяка промяна в обучението се базира на проучване на необходимостта от нея.

Съвременни подходи в обучението и квалификацията на персонала

Ролята на знанието и новото нетрадиционно мислене се определя като водещ фактор за реализиране на нови технологии, които ще изведат компаниите на призовите места в новите пазари. Основаващите се на знанието технологии намаляват капитала, необходим за осъществяване на производствени и търговски процеси.

Трите подхода, които са доказали своите предимства в обучението на персонала са: проблемното, програмираното и дистанционното обучение. Те са взаимно свързани и формират една цялостна система за обучение и квалификация при съвременните условия.

Проблемното обучение е съвместна целенасочена активна дейност за усвояване на нови знания и умения, чрез предизвикване на интереса и активността на участниците в обучението, при работа върху реални или близки до реалните проблемни ситуации, които представляват средата за възникване на проблемите. Основните етапи на този процес са следните:

- предизвикване на активност;
- формиране на мотивационна нагласа;

- формиране на „малки групи“;
- самостоятелно осмисляне на проблемната ситуация, индивидуални изводи и заключения;
- работа в малката група;
- пренастройване на мисленето под влияние на групата;
- оформяне на варианти за решаване на проблемна ситуация, обсъждане и избор на най-подходящ.

Програмираното обучение е система за усвояване на нови знания (или задълбочаване и усъвършенстване на вече натрупани) и умения, чрез решаване на определени реални проблеми. То може да се разгледа като продължение на проблемното обучение, тъй като практиката е показала, че използването на реални и точно дефинирани проблеми повишава интереса на обучаваните и стимулира тяхната активност за творческото им решаване.

Това обучение е ориентирано към двустранно активно действие и взаимодействие между обучавачи и обучавани при установяване на потребността и усвояването на знанията и уменията.

Програмираното обучение се организира и провежда в съответствие с определени принципи:

- принцип на малките стъпки;
- принцип на мултипликацията на знанията и уменията;
- принцип на активния отговор;
- принцип на собствения темп;
- принцип на перманентната самооценка, оценка и корекция;
- принцип на обратната връзка;
- принцип на съответствието между потребности на обучаваните и съдържание на учебните материали;

Дистанционното обучение в най-обобщен вид може да се определи като система за предоставяне на информация, а чрез нея и на знания на мотивирани членове на персонала на определено предприятие, намиращи се на разстояние от центъра за обучение, чрез използване на подходящи технически носители на информация. Водещото начало на дистанционното обучение е системността. В съдържателно отношения тя се изразява в логично обединяване на елементите на проблемния и програмния подход в обучението.

Съдържанието на този материал за обучение е отговорност единствено на РЦПО към ТПП-Благоевград и по никакъв начин не може да се приема, че отразява вижданията на Европейския съюз, участващите държави, Управляващия орган и съвместния секретариат.

Организацията на дистанционното и получаването на желаните ефекти от него са свързани с осигуряването на необходимите условия. На първо място зависи от осигуряването на материалната база. Тя включва преди всичко осигуряването със съответната техника. Най-съвременната технология за дистанционно обучение е предоставяне на модули с информация по ИНТЕРНЕТ.

Друг важен елемент на материалната база са учебните пособия, които трябва да се съобразяват и подновяват в съответствие с бързото остаряване на знанията.

Второто условие за успеха на провежданото обучение е мотивацията на обучаваните за получаване на знания чрез дистанционно обучение, без откъсване от пряката им работа и семейството, което е икономия на време и средства.

Реинженеринг на човешките ресурси и на персонала

Определение, характеристика и основни понятия

Реинженерингът предлага нов подход и нови модели за управление и планиране на човешките ресурси и на персонала в условията на прехода към XXI-ви век. Той се определя като основно преосмисляне и радикално реорганизиране на стопанските процеси за постигане на решаващо подобрене на главните съвременни фактори на резултатността – разходи, качество, обслужване и скорост.

Ключовите думи, които характеризират същността на понятието „Реинженеринг“ са: фундаментално (основно), радикално, решаващо (рязко, скокообразно) и процес.

Фундаментално изразява необходимостта да се даде отговор на редица основни, фундаментални въпроси, които са поставени в основата на текущи начинания за извършване на стопанската дейност.

Радикално реорганизиране означава да се стигне до корена на нещата. Отхвърляне на старото, препроектиране и промяна на същността на процеса или явлението.

Решаващо (рязко, скокообразно) - характеризира непоколебимостта на ръководния екип да предприеме действия за внедряване на реинженеринговия подход дори ако компанията е на ръба на фалита.

Водещи правила и принципни положения

Реинженерингът в областта на човешкия потенциал и на персонала представлява съвкупност и процедури, свързани с основното преосмисляне и коренна радикална промяна на тяхното

поведение в съответствие с бързите промени в окръжаващата бизнессреда. Той се разглежда в две основни направления:

Първото се свързва с цялостната промяна на образователната система по отношение на насочеността и структурата на знанията и преподавателския потенциал.

Второто направление е свързано с организацията на дейността на човешкия потенциал и на персонала, който притежава образование и квалификация.

Реинженеринга на процесите по управлението на човешките ресурси и на персонала има за цел да осигури тяхното рационално оползотворяване като носител на интелектуален потенциал.

Водещия критерий за дейността на предприятието вече не е производителността, а резултатността, която съчетава разходи, качество, бързина на обслужване и скорост на процесите. Реинженерингът на човешките ресурси и на персонала трябва да се възприема като преосмисляне, радикална реорганизация и конструиране на системата за формиране и изграждане на човешкото познание, за създаване на нова ценностна ориентация на личността и за повишаване степента на оползотворяване на резултатността на човешкия интелект.

Успешното осъществяване на реинженеринговите процеси в областта на Управлението на човешки ресурси и на персонала предполага спазване на редица изисквания:

- осигуряване на условия за непрекъснато общуване на ръководния екип с персонала;
- определяне на приоритетите и съсредоточаване на усилията на хората върху тях;
- постоянна мотивация на хората за ефективно влагане на своя труд;
- поставяне на ясни и точни цели и посочване на рисковете при приемане на идеята за реинженеринг;
- създаване на чувство за отговорност и яснота за собствения принос;
- създаване на условия за ефективна работна среда за всеки, за да може да направи най доброто;
- постоянно информиране на персонала за степента на постигането на целите и за проблемите;

Технологични процедури при реинженеринг на човешките ресурси и на персонала

Въз основа на практиката в редица компании, извършили реинженеринг на разнородни процеси и спецификата на човешките ресурси и персонала могат да се посочат следните примерни технологични процедури при реинженеринга в тази област:

- анализ на новата ситуация в края на XX-ти век и началото на XXI-ти век и посочване на аргументи за реинженеринг на процеса на Управлението на човешки ресурси и персонала с цел формиране на адекватно поведение с настъпващите промени;
- формиране на екип от личности, които добре познават системата за управление на организацията, която да подготви мотивите и концепцията за промяната;
- управление на процедурите по реинженеринга – определяне на тяхната последователност, конкретните изпълнители и потребната им квалификация, определяне на времетраенето на всяка работа и отговорността;
- определяне на характера и типа на информационните продукти и мрежи за контакти;
- определяне на потребните знания, умения и начините и формите на обучение;
- разработване на нова система от критерии за оценяване на способностите на персонала в т.ч. ценностната организация;
- разработване на проект за структурата на човешките отношения и персонала след осъществяването на реинженеринга.

Грешки, допуснати при осъществяването на реинженеринговия процес

Най-често допусканите грешки, които са валидни и за реинженеринга на човешките ресурси и на персонала са следните:

- неточно формулиране на съдържанието на реинженеринга и извършване на корекции, вместо радикални коренни промени;
- липса на недостатъчна концентрация върху процесите;
- недостатъчна мотивация и убеденост на персонала за необходимостта от реинженеринг;
- поставяне на предварителни ограничения, които могат да намалят очаквания ефект от реинженеринга;
- рано прекратяване на процеса при постигане на първия успех или неуспех;
- ограничаване на инвестициите и ресурсите за реинженеринга;
- разпиляване на енергията и времето на персонала за други цели или проекти.

Европейски стратегии и политики в управлението на човешките ресурси

Съдържанието на този материал за обучение е отговорност единствено на РЦПО към ТПП-Благоевград и по никакъв начин не може да се приема, че отразява вижданията на Европейския съюз, участващите държави, Управляващия орган и съвместния секретариат.

Ключови думи: европейска стратегия за заетост, социална кохезия, национална стратегия за заетост, стратегии за развитие на човешкия потенциал, гъвкави форми на заетост и гъвкави политики на заетост, стратегии за производителност на труда, политики за организация на труда и работа в екип

1. Европейски и национални стратегиите и политики заетост и социална кохезия

Стратегията за значително увеличаване на заетостта с цел достигане в следващите години на критериите на Лисабонската стратегия и на Стратегията на ЕС за заетост в България е свързана с увеличаване на общата заетост на населението и особено на заетостта на някои групи от него, с увеличаване на качествените работни места и развитието на предприемачеството, с непрекъснатото обучение на заетите и на повишаване на тяхната компетентност и с преодоляване на наличните дискриминационни практики в сферата на труда.

Нарушената солидарност между поколенията: противопоставянето млади-стари на пазара на труда

Недостатъчната икономическа динамика и свързаната с нея конюнктура на пазара на труда нарушават социалната солидарност и хармония между поколенията, въвеждат

конкуренция и противопоставяне между тях в сферата на труда. Това води до загуба на човешки потенциал, на знания и опит, но също и до дискриминация и взаимни обвинения между поколенията за виновност.

Политиката за интегриране и подкрепа на по-възрастните поколения на пазара на труда трябва да бъде насочена към тяхното интегриране и подкрепа за участие в икономиката, за да се спре загубата на придобитите с опита знания, за да могат те да се предадат на по-младите поколения.

Конкретните мерки за реализирането на тази политика могат да бъдат различни, в т.ч. на национално равнище и в организациите. Сред тях могат да бъдат действията за:

- . намаляване на осигурителните вноски за по-възрастните, за които е по-често изключването от заетостта или са най-големи трудностите за включване отново
- . въвеждане на намалена работна седмица, вместо съкращения, когато намалява ефективността от по-високата заетост в предприятията (например въвеждане на четиридневна работна седмица)
- . насърчаване квалификацията и допълнителната квалификация и обучени на по-възрастните, включването им в системата на непрекъснатото обучение
- . развитие на обучението, настойничеството от страна на по-възрастните работещи към новопостъпващите млади хора или стимулирането им за обучение на стажанти (безработни) в предприятията
- . стимулиране на предприятията за наемане на по-възрастните безработни
- . създаване на възможности (на първо време в някои икономически дейности и

отрасли) за трудоустрояване на по-възрастните, когато намалява техните възможности (физически и/или психически) за оставане на съответните работни места .въвеждане на санкции за работодателите, когато поводът за не наемане или за уволнение е възрастта (директно или индиректно произнесен) . създаване на възможност за по-рано пенсиониране (при наличието на достатъчен осигурителен стаж и/или възможност за получаване на пенсия, съответстваща на осигурителния стаж).

Предразсъдъците и стереотипите, които водят до дискриминация, до изключвания от пазара на труда се изграждат или разрушават в зависимост от икономическите условия. Противопоставянето например на поколенията се базира на разпространените стереотипи, че: по-възрастните са по-малко производителни, не желаят да се обучават и квалифицират, а младите – не са добре подготвени, нямат практически опит и други.

Нарушената солидарност между поколенията се свързва и с политиките за наемане на работа на повече млади, както и на възрастни , които се основават много често на предложения за намаляване на осигурителните вноски. На тази основа се счита, че се намалява социалната сигурност, днес, но много повече в бъдеще. Създаването на страх за утрешните пенсии води до разрушаване на солидарността между поколенията. Дебатите, че пенсиите не могат да се гарантират в бъдеще създава нежелание за плащане на осигурителните вноски сега (защо да се плащат, като сега не получават полагащите се обезщетения, а пенсиите за утрешния ден няма сигурност за получаването им). Неувереността, че не са гарантирани пенсиите в бъдеще, поражда нежелание за плащане на осигуровки.

Пенсионната реформа: несигурна заетост и безработица за по-възрастните Тя се

основава на хипотезите за по-дълъг и здравословен живот, за запазена производителност и възможен достъп до заетост на преобладаващата част от тях. Продиктувана е от тенденциите на бързото стареене на населението, от една страна, и, от друга – за по-късно включване на младите поколения в сферата на труда поради увеличаване престоя в образователната система, както и поради по-голямата безработица при младежите. В повечето случаи много работодатели и много работещи не подкрепят идеята за по-високата възраст и увеличен осигурителен стаж. При последните в основата е страха от запазване или отново намиране на заетост, т.е. страха от несигурност и обедняване.

Работодателите обясняват нежеланието си да наемат и да запазят заетостта на по-възрастните с високите осигурителни вноски и спадащото равнище на производителност и квалификация. На тази основа те противопоставят възрастните и младите.

Характеристиките на труда, условията на труд, имат също значение за предварителното остаряване и намаляване на производителността на заетите, влошават “естествените” им слаби места или най-често изтъквани недостатъци на възрастта. Естествено е и увеличаването на редица заболявания сред по-възрастните, несравнимо повече, отколкото те могат да се срещнат при по-младите. От друга страна, страхът от конкуренция и от уволнения, води до увеличаване на стреса и на свързаните с него заболявания.

Попаднали в безработица поколенията на 45 и повече години имат сериозни проблеми да се върнат в заетост и още по-малка да продължат своята кариера. Малката част от тях, която успее да намери работа, тя най-често е по срочни трудови договори, нетрайна заетост и по-ниски доходи, а в последствие и по-ниски пенсии. Към това се добавя и нежеланието на работодателите да инвестират в човешките си ресурси, за заетите

над 40 и особено за тези над 55 години. А те по принцип имат дипломи и професионална подготовка и квалификация от преди десетилетия, които са много често остарели, а технологичното равнище на производството – значително променило изискванията си. На тази основа се появява и дискриминацията основана на професионална квалификация. Това изисква да се потърси на макроравнище такова равновесие между заетостта и социалното осигуряване, което би дало по-голяма сигурност и достоен живот на възрастните хора. На практика това означава по-голяма гъвкавост и на двете системи, по-големи възможности за избор от населението.

Интегрирането в заетостта на хората с увреждания: пазарът на труда и работните места по-достъпни

Хората с увреждания са един от най-слабо използвания трудов потенциал в контекста на стареенето на населението и равнището на живот в страната. Инвалидността в много случаи е резултат от участието в труда, резултат от условията на труд и сигурността, безопасността на работните места. Това позволява да се говори за професионална дискриминация.

Наред със здравословните проблеми и възможността да се работи определен вид работа, друга предпоставка за изключване и дискриминация е образованието и професионалната подготовка. За някои от групите инвалиди – придобиването им е силно затруднено по обективни и субективни причини. Причината много често е типа увреждания и възможността съответните инвалиди да бъдат интегрирани в образователната система. С други думи, основните причини за заболявания и инвалидизация много често са в сферата на труда- условията на труд и трудовата среда, а за включване в заетостта и запазване на

работата – образованието и професионалната подготовка. Затова може да се каже, че всеки двама от трима е безработен или “обезкуражен” и без особени шансове за интегриране в сферата на платения труд. Освен уврежданията, утежняващи допълнително фактори са по-ниското образование и професионална подготовка, пола, възрастта, етноса..., т.е. останалите дискриминационни фактори, които мултиплицират негативните ефекти и правят включването в заетост почти изключено.

Работодателите използват многобройни аргументи за оправдаване на слабо то наемане на лица с увреждания. Това са различни тези, умишлено или несъзнателно представяни и защитавани, които се поемат от останалата част от заетите и в много случаи от семействата на самите инвалиди и други от населението, които въвеждат стереотипи по отношение изключването от труда на тази група от населението . Най-често това са аргументи, че: инвалидите имат ограничения при изпълнение на ежедневните и следователно на трудовите си задължения; инвалидите не могат да надминат себе си и следователно не могат да бъдат “конкурентни”. Затова по принцип априори те се смятат за по-непълноценни работници и не им се дава шанс да докажат какво в действителност могат. На практика всички работещи имат някакви специфични ограничения и всички трудоспособни лица не са способни да вършат всякакъв вид работа. Това е мнението, логиката, което трябва да се формира в обществото и особено сред работодателите наред с повишаване на чувствителността им по отношение на концепцията за равни шансове и забрана за дискриминация във всички области на обществения живот и в т.ч. в труда.

Важен фактор за по-висока заетост и включване на хората с увреждания е адаптирането на работните места към работниците с различни видове увреждания.

Преобладаващата част от работните места и условия на труд не са пригодени за работа на

инвалиди. Поради тази причина непряката дискриминация при наемането е голяма. Затова е необходимо изискване работодателите да подобрят средата и средствата на труд, така че да могат да е ползват от тях и хората с увреждания. В тази връзка стои и по-общото, но важно изискване – достъп до транспортни средства, сгради, социални услуги.

Друг значим фактор е включването в обучение и професионална подготовка, интегрирането им в образователната система с отчитане на специфичните им проблеми. Подобряването на достъпа до работа и до социални услуги е важен фактор за заетостта на тези групи както и политиката за фаворизиране на интереса им към законодателството, разработваните национални програми за действие, създаваните стимули за наемане и за образование. За подобряване на тяхното положение и интегриране в заетост е важна тяхната информираност, но не по-маловажни са създадените условия в страната за спазване на законодателството в тази област, както и за реализация на съответните програми и мерки. От значение е участието непосредствено в тяхната подготовка на представители на различните групи от хора с увреждания (форми на увреждания, професионални групи и други). Необходимо е да се осигури и безплатен достъп до съда при воденото на трудови дела, т.е. при нарушени права в сферата на заетостта. За включването, интеграцията, за социалната кохезия и важна и политиката и конкретните действия за повишаване чувствителността, разбирането, солидарността на обществото към проблемите в тази негова част, която има специфични затруднения и проблеми за включване. При това не само и нетолкова съчувствие, а разбиране и създаване на възможности за достойно включване в труда. За осъществяването на мониторинг и подходяща политика в тази област е необходима по-усъвършенствана статистика, в т.ч. по пол и по форми на инвалидност.

Качеството и квалификацията

Квалификацията се определя като знание и умение в съответната професионална област. Тя се отнася до конкретна професия, използвана в определена икономическа дейност. Квалификацията по принцип следва определено образователно равнище. Тя е негово продължение, надстройка, реализация в практиката, адаптира образованието към социалните изисквания. Този мост, тази връзка между образованието и социалната практика е изключително важна на този етап. Тя се съдържа и в един от стълбовете и главните приоритети на Европейската стратегия за заетост – повишаване адаптивността на образованието и на индивидите към изискванията на бизнеса, на съвременното общество набързо развиващи се информационни и комуникационни технологии. Този приоритет е записан и в българската стратегия за заетост, която обхваща периода до 2010 г.. В този смисъл, страната ни отговаря на външните изисквания, но не са намерени механизмите и разбирането за нейното реализиране.

Качеството на работната сила предполага по-високо равнище на образование, по-висок дял на притежаващите висше образование (а в него на тези с магистърска и докторска степен), средно професионално, средно и много по-малък дял на тези с по-ниско образование, ликвидиране на неграмотността (т.е. отсъствие на млади хора, икономически активни, които не са посещавали училище, много рано са го напуснали), т.е. на тези, които статистиката поставя в графата с начално и безначално образование. По-високото образование е предпоставка за придобиване на професионална подготовка и по-висока квалификация, за по-висока адаптивност към промените, за по-висока гъвкавост в движението на работната сила, за повишаване равнището на заетост, намаляване на безработицата и ограничаване на социалните изключвания.

За качеството на работната сила равнището на образование е само добра предпоставка, а по-важното е съдържанието му, количеството и качеството на придобитите знания и усвоени възможности за прилагането им.

Квалификацията се придобива се най-често в процеса на работа, без или с откъсване от професионалните задължения. Много често тя се свързва с професионалния трудов стаж. Когато говорим за качество следва да отчитаме, че трудовият стаж не е достатъчен и точен измерител на квалификацията. Различните индивиди, работещи дори на едни и същи работни места и имащи еднакъв трудов стаж придобиват различни умения и знания, притежават различни способности за тяхното използване в конкретната им работа, имат различна производителност, интензивност на труда, различна мотивация за тяхното използване и развитие. И именно това при равни други условия дава различното качество на работната сила.

Всички тези понятия се свързват не само с притежаването на знания и умения, но преди всичко с възможности творчески да ги използваш, което за бизнеса е решаващо, както при наемането, така и при развитието, оценяването, заплащането, но и при подбора за освобождаване. Тъй като това са качествата на работната сила, които дават бърз и траен резултат от наемането и инвестициите в човешки ресурси. Те са и решаващото предимство за фирмите в условията на силна конкуренция.

Подценяването на този аспект засега от индивидите, от образователната система и публична политика (държавна и местна), създава огромна пропаст между очакванията на двете основни страни в трудовия процес и трудовия пазар (между търсещите и предлагащите труд, между работодатели и наети), неудовлетвореност, неразбиране, демотивация, ограничен достъп за някои групи до сферата на труда (което ги прави

безработни, продължително безработни, обезкуражени, изолирани). Това дава основание на бизнеса за неудовлетвореност от качествата на завършващите съответните училища, да се отправят критики, че: няма съответствие между дипломите и равнището на знания; предоставят знания, които не са в съответствие със съвременните изисквания на икономиката и техниката; притежават знания, но не и умения да ги прилагат, да ги използват творчески в практиката.

Квалификацията е един от компонентите на качеството наред с равнището на образование и професионална подготовка. Тя предопределя качеството на работната сила, което е важното условие за икономическия растеж, за успеха на всяка организация и на всеки в сферата на труда. От друга страна, тя е решаващо условие за намиране на работа, т.е. за достъп до платен труд, за намаляване на безработицата, за увеличаване на заетостта. Тя е и важна предпоставка за постигане на социална интеграция в обществото на значими групи от обществото, които все повече се маргинализират, защото не са квалифицирани, имат ниско образование или остаряла професионална подготовка. Професионалната квалификация е фактор за реализация на индивида, за повишаване на мотивация и удовлетворение му от труда, за израстване в професията и служебната йерархия. Не на последно място, качеството на труда, в т.ч. неговата квалификация, са значим фактор за повишаване на доходите на населението. По високото качество на труда може да компенсират демографското стареене и абсолютно намаление на населението и да осигурят устойчив икономически растеж и успешно интегриране на икономиката ни в европейски и световен пазар. В този аспект остава необяснимо подценяването на проблемите с квалификацията и производителността, както от страна на бизнеса, така и на правителствата и другите социални партньори през целия период на прехода.

Образованието е само потенциал, квалификацията е това, което може да превърне образованието в производителна сила, а това, което действително го прави такова е управлението, компетенциите, знанието, мотивацията.

За оценяване на качеството на труда са необходими информация, критерии и сравнителен подход

Качеството на труда има количествени и качествени измерители. Някои от тях са общоприети, известни, има статистическа и друга информация. Това са главно данните за броя и дела на притежаващите различните равнища на образование, броя на обучаващите се в съответните степени и видове учебни заведения, образователната структура на населението, в т.ч. на икономически активното, на заетите и безработните. Публикуват се и данни за заетите и безработните по силно окрупнени професионални направления или категории. През последните години обаче липсва статистическа информация за разпределение на населението и особено на активната част от него по професии, професионална структура, както и за равнището на тяхната квалификация.

Няма изследвания в страната за развитието на професиите, за появата на нови и за отмирането на съществуващите, за промените в труда в условията на динамично променящите се технологии и условия на труд в все по-глобализиращите се пазари и увеличаваща се мобилност на населението. Професиите и квалификацията имат динамичен характер, променят съдържанието си, променят се и изискванията към тях. Необходими са изследвания. В Германия, например, в гр. Нюрнберг при тяхната Федерална служба по заетостта има институт за развитие на професиите и за изследвания на професиите. Такива институти има и в много други страни. Някъде тези функции по изследване на

професиите са в Институтите, изследващи заетостта и обучението. В България отсъства такава институция и практика.

Използват се различни номенклатури за професиите при подготовката и при заетостта на работната сила, т.е. в образованието и в различните икономически дейности и организации. Различното наименование на професиите по придобиване и занятие не позволява да се търси непосредствено съответствие между придобитите знания и изискваните умения и компетенции на съответните работни места.

Националният класификатор на професиите е сравнително подробен. Професиите и професионалните направления са свързани с икономическите дейности, в които се използват. От десетина години този класификатор се прилага в практиката. Проблемът е, че той не предоставя необходимата информация за така необходимите изследвания на професиите. Това, което се публикува е силно агрегираната (8 групи) информация от приложението на класификатора и това по същество не са професионални направления, а категории длъжности (ръководители, специалисти, работници и т.н.). Възможности има, но те не се използват за изследване динамиката на професиите, за разпределението им по пол и възраст, по отрасли и сектори, за равнището на квалификация във всяка една от тях и други, които биха съдействали за открояване на състоянието и проблемите в качествените характеристики на работната сила.

Количествените измерители на равнището на образование не са достатъчни, на съвременния етап са в значителна степен недостатъчни и стават все повече такива. Важна е продължителността на обучението, но много по-важно става съдържанието и равнището на знанията, възможността те да бъдат приложени, използвани в практиката. В тази област на практика почти отсъства информация. Недостатъчни са дискусиите и неясни стратегиите и

политиките за образование и заетост в страната. Няма изследвания за промените в съдържанието на труда по професии, сектори, мащаби на организациите. Недостатъчна се изследва и използва за формиране на политики и стратегии връзките: икономическо развитие и образователна и професионална структура на човешкия фактор; конюнктура на професионалните пазари на труда и професионалната ориентация и квалификация; развитието на специалностите в училищата и съдържанието на длъжностните характеристики на предлаганите работни места в различните организации (преобладаващо малки предприятия, доминиращ частен сектор; развиваща се публична администрация) и други.

През последните десетилетия образованието е подчинено на концепцията за обучение през целия живот, т.е. една от определящите характеристики на качеството на човешкия потенциал е непрекъснатото обучение намиращо израз в повишаване на равнището на образование, в разширяване, задълбочаване, обновяване на професионалната квалификация. Тази концепция трябва да заема централно, водещо място както в националната и регионалната политика по заетост и образование, така особено в стратегиите и политиките на организациите. Засега липсва достатъчно информация дори за оперативните планове и дейности на организациите по квалификация, обучение на заетите в тях.

Засега в най-голяма степен за критерии за качеството на работната сила се приема делът за завършилите средно и по-високо образование, образователната структура на населението и заетите, средният брой години на обучение в системата на образованието.

Като допълващи – броят, делът на преминалите през различните курсове за квалификация или специализация (с или без отчитане на продължителността).

Увеличилият се брой и разнообразие от учебни заведения в страната, все по

значителното място, което заемат в тяхната политика и главно практика пазарната ориентация и ценности, основателно поставят въпросите за качеството, са стандартите на обучение и за качеството на завършващите. Най-често като критерий се използва имиджа на учебните заведения, имидж, който се определя от тяхната политика и стандарти, но на практика – от потребителите на техния “продукт”, от наетите специалисти и приносът им за организацията. И ако качеството на човешкия фактор е определящо за успеха, прогреса на обществото и неговите индивиди и стопански организации и изисква дългосрочни стратегии и политики, то едно от средствата за реализирането им могат да бъдат рейтингите, класациите на потребителите на кадри, както и успеха на завършилите съответните висши училища. На практика все още отсъства връзка между обучението и бизнеса. Последният все още не е необходимия коректив. Пазарът с неговите механизми за ефективност не е достатъчно определящ или въздействащ за качеството на образованието, а от там и за качеството и производителността на труда.

Учебните заведения и особено частните по-често имат визията и се развиват като бизнес организации, но техният маркетинг е насочен главно към входа, рекламата им е ориентирана към привличането на ресурси, а много малко към пазара, към реализацията на тяхното производство. Това е така, защото все още не изпитват въздействието на качествената оценка за тяхната дейност от потребителите на тяхната “продукция”, нито от реализиращите се техни “продукти”. Докато тази промяна не се осъществи малко е вероятно да настъпят съществени промени в качеството на човешките ресурси. Най-успешната стратегия за учебните заведения е те да се изграждат като посреднически организации – да привличат кандидати с надежди за добра професионална реализация и да гарантират, допринасят с тяхната дейност за последващата им реализация, работейки

непосредствено с “купувачите”.

Значителен проблем по отношение на качеството на работната сила е отсъствието на критерии за квалификация, за равнище на квалификация при различните професии и икономически дейности. Това позволява да се правят необосновано две взаимноизключващи се твърдения по отношение качеството на човешките ресурси на България: “имаме висококвалифицирана работна сила” и “нямаме квалифицирана работна сила”. Трудно могат да се намерят данни в подкрепа на всяка една от посочените тези, ако качеството се свързва с образованието, но и приложението на знанията, получени в него успешно в практиката. Националната статистика и други изследователски и публични организации би трябвало да запълнят тази празнота. В практиката се приема понякога, че квалификацията на заетите се отчита с присъдените на основата на оценките за трудово представяне или изпит, в т.ч. атестация, степени, рангове, разряди и други подобни. Други считат, че тя намира израз в длъжностната йерархия, в трудовия или производствения стаж. Ако се съгласим, че квалификацията е изключително важна за бъдещето, то тя се нуждае от повече внимание, прецизно измерване и на тази основа и насърчавана подходящо. Засега липсва официална статистика, отсъстват на повечето места оценки, малко внимание се отделя и в организациите не във всички, но в повечето.

Процесите на глобализация и интеграция са свързани и със свободно движение на работната сила. Националните пазари на труда стават в някаква степен елемент, подсистема от регионалните и световни пазари. В този смисъл качеството на работната сила напуска националните критерии и се подчинява на тези на съответните пазари, т.е. на общоприетите критерии за качество, знания, компетенции, възможности. Търсенето на

професионална реализация на индивидите на външните пазари, а все повече и на националните (с включването на страната в европейската и световна икономика) ще бъде подчинено на общоприети критерии и изисквания за качество. Тези процеси изискват включването на европейските (и не само на тях) стандарт в образователната ни система, приемането и реализацията на съответни стратегии и политики, но не формално, а по същество, в т.ч. и за запазване на ценното и работещото от националната ни практика.

По пътя на приобщаването към широко приетите критерии за обучение и качество на работната сила е необходимо използването и на повече сравнителна информация и международни сравнителни изследвания.

Качествените характеристики на заетите и управлението

Доброто управление, в т.ч. и управлението на човешките ресурси, поставя днес в центъра качеството на своите сътрудници: образование, професионална подготовка, квалификация, компетенции, адаптивност към промените, желание за развитие и приобщаване към ценностите на организацията. Тези качества са сред най-важните критерии при подбора и наемането, но и при освобождаването. Те се използват при оценката на изпълнението като основа за адекватно трудово възнаграждение, за повишаване и развитие на кариерата.



Преминаването от един тип обществена система към друг, изграждането на пазарна

икономика и свързаните с това реформи и структурни изменения промениха радикално управлението на човешкия фактор и неговата квалификация. Направиха много различни практиките на управлението, в т.ч. и на човешките ресурси. Човешкият фактор заема различно място в ценностите на организациите. Управлението е различно. Различно е отношението към човешкия фактор. То се предопределя от различни фактори, но в много голяма степен от подготовката, качеството на ръководителите, на мениджърския състав, големината на организацията и нейното финансово състояние. Поради това за много фирми равнището на образование и квалификация няма подобаващо място в управленските решения. Заплащането често се разминава с качеството на труда.

Квалификацията на работната сила е силно подценена както в обучението на подрастващите, така и на безработните, но и на заетите. Квалификацията, професионалния опит е много често условие за наемане и оставане на работа, но е силно подценена при заплащането на труда и още повече – като мотивиращ фактор.

В резултат много от притежаващите висше образование не работят по придобитата професионална подготовка, работят на места, които не изискват високо образование. Една част от работещите не се насърчават да се квалифицират или те не виждат смисъла от това, не са мотивирани, удовлетворени от труда си.

Същевременно се наблюдава развитие на тенденцията на все по-трудно намиране от бизнеса на необходимата му работна сила, притежаваща необходимата квалификация и особено нагласа за високопроизводителен труд.

Подценяването на значимостта на квалификацията намира израз и в политиката на организациите за инвестиции в човешки ресурси, в заплащането, което не отчита достатъчно по-високото качество на труда и не мотивира за труд.

Качеството на работната сила е решаващ фактор за конкурентоспособността на националната икономика, тъй като то предопределя равнището и динамиката, не само на производителността на труда, но и на общата производителност, използването и на другите фактори на производството (развитие и ефективно използване на новите технологии и материали, на оборудването и изграждането на по-ефективни технологии за организация на дейността). В това си качество, то предопределя и нарастването на доходите, подобряването на условията на живот.

Качествените характеристики на населението (образование, професионална подготовка и квалификация и други) са определящ фактор за равнището на икономическа активност и заетост на населението, равнището и продължителността на престой в безработица, т.е. те предопределят богатството на страната, стабилността на осигурителните фондове, изключванията, социалната изолация на отделни групи от населението. С други думи, качеството на човешкият фактор е решаващ фактор за равнището на заетост, за достъп

до сферата на заетостта и платения труд. Квалификацията е значим фактор за увеличаване заетостта на населението, едно от големите препятствия на България по пътя на интеграцията ѝ в ЕС, за социална интеграция на значими групи от населението, на тези които са с ниско образование, без професионална подготовка и други проблеми, които ги правят не адаптивни, нежелани от организациите. Освен за достъпа до труд и доходи за индивида квалификацията е и условие за професионална реализация, повишава мотивацията за труд и на свой ред – за повишаване на качеството на труда, за професионална кариера. Важен аспект за качеството на човешкия фактор е достъпа до образование и квалификация на различните групи от населението: деца и подрастващи, заети мъже и жени; безработни мъже и жени; хората с увреждания, от различните етноси и населени места. Достъпът от най-ранна възраст и през целият активен живот са определящи за качеството на съвкупната работна сила във всяка страна. Тук бихме могли да открием множество проблеми, раждащи и мултиплициращи неравенства и изключения. Достъпът до образование на подрастващите е силно диференциран и става все повече такъв. Прехвърлянето на все повече плащания върху населението за неговото образование, професионална подготовка и квалификация съдейства за неравния достъп, за създадени бариери пред качеството на работната сила. Формалните и неформални плащания от страна на масово обеднели групи от населението са причина за значителното отпадане на децата от първите степени на образованието, за увеличаване на неграмотността и полуграмотността, за увеличаване броят и делът на тези, които са без професия, респ. без квалификация, даващи им достъп до работа, по-високи трудови доходи и социална сигурност. Неравен е и достъпа до качествено образование, професионална подготовка и квалификация. Неравенствата имат в основата си произход, социална група, населено

място, учебно заведение. Това е бъдещето на децата от селата и малките градове, на децата от многодетните семейства, на многото деца от социалните заведения, на децата на трайно безработните, инвалидите и ромите, на самотните родители и други, на децата в училищата без съвременно оборудване, без компютри и достъп до Интернет.

Българските организации имат потребност от знаещи и можещи. Проблемът пред който все по-често се изправят е откъде да ги намерят. Алтернативи има много : учебни заведения, бюра по труда, посреднически агенции и други. От гледна точка на качеството – знаещи, можещи и с нагласа да го докажат, изборът е силно ограничен. Другият въпрос тук е доколко съвременният бизнес инвестира и е готов да инвестира в човешки капитал? Инвестициите в квалификация са силно рискови за фирмите. При съществуващата и законодателно гарантирана свобода на движение на работната сила фирмите често губят инвестициите си за обучение. Има ли достатъчно осъзнаване на стратегическия характер на проблема, желание и възможности това да се направи? Преобладаващата част от фирмите са малки или микро. Каква да бъде квалификацията на техните сътрудници? Възможностите за професионална кариера, за развитие, са сравнително ограничени. Дали не съществува оценка от страна на бизнеса, че професионалната подготовка и квалификация не са фактор за конкурентоспособността и производителността? Другият голям проблем е ниското заплащане, ниските заплати за квалифициран труд, заплати не отчитащи и на практика не стимулиращи повишаването на квалификацията. Все още формалното притежаване на документ за образование, за квалификация, е от по-голямо значение, отколкото съдържанието на това образование и стремежа за неговото развитие.

Бизнесът у нас е изправен пред сериозни предизвикателства: производителността и конкуренцията (външна и вътрешна). Необходимо е разбирането за ролята на човешкия фактор за успешно преодоляване на тези предизвикателства. Без промяна в качеството и мотивацията на човешкият фактор е невъзможно необходимата промяна да се осъществи. Стратегията за развитие на бизнеса трябва да се основава на стратегията за качествено развитие на човешките ресурси, на инвестиции в тях. След това идва проблемът за задържането на квалифицираните сътрудници, за “откупуване” на направените в тях инвестиции. Безспорни средства за това са мотивационните фактори, възможностите за кариера, адекватно, конкурентно възнаграждение и много други. Към тях могат да се причисли и внедряването на системи на заплащане, които съизмерват качеството на труда и резултатите от него и възнаграждението му и съдействат за непрекъснато развитие и повишаване на квалификацията.



Квалификацията в условията на увеличаващата се мобилност, гъвкавост, глобализация, поставят все повече въпроси и пораждат нови проблеми, изискват ефективни решения за инвестиции в човешкия фактор и за срока и мястото на тяхното възвръщане. Все по-често се разминават мястото (организацията) на инвестиране, от мястото на използване на тези инвестиции, т.е. тяхното “откупуване” се прави не от вложителя. Например,

Съдържанието на този материал за обучение е отговорност единствено на РЦПО към ТПП-Благоевград и по никакъв начин не може да се приема, че отразява вижданията на Европейския съюз, участващите държави, Управляващия орган и съвместния секретариат.

инвестиции се правят у нас (общо и професионално обучение) и/или организациите (квалификации, специализации), а новото качество на същата тази работна сила се реализира в други страни и организации. Налице е и обратен процес. Много млади хора от България се обучиха и обучават, работиха и работят в чужбина. Все повече от тях търсят реализация в България. Не малко от тях срещат сериозни трудности поради различията в очакванията и възможностите на двете страни предлагащи и търсещи квалифициран труд. Въпросът е дали имаме условия , среда, заплащане, което може да посрещне, използва и задържи работна сила с високо качество и възможности?

Качеството на човешкия фактор, създаването на възможности за неговото развитие, професионална реализация в производителен труд, повишаването на мотивацията му за непрекъснато развитие следва да са обект на управленски решения (стратегии, политики, планове, програми) на всички равнища: държавно и местно управление, организации и отделните индивиди и домакинства.

Високото образование и/или добрата професионална подготовка са важно, но недостатъчно условие. Определящи са, от една страна, съответствието на професионалната подготовка на потребностите на бизнеса,и, от друга страна – възможността, готовността на индивида да приложи наученото. Това поставя първо, определени изисквания към образованието и професионалната подготовка в съдържателно отношение, но и по отношение на формирането на обучаваните като мислещи, творчески личности, съумяващи да приложат наученото в съвременната и още повече в бъдещата практика. Нашето образование е далеч от това да отговори на тези изисквания и се нуждае от значими промени. За това би могла да допринесе и политиката на ЕС за насърчаване мобилността на студентите и преподавателите, както и връзките с бизнеса, превръщането на стажовете в

необходим елемент от образованието.

На второ място е необходимо изграждане на трайни връзки и сътрудничество между бизнеса и учебните заведения: както за развитие на професионалните направления в учебните заведения и тяхното съдържание, така и за осигуряване на стажове, професионална практика на завършващите, съответните учебни заведения. Тази необходима връзка между образованието и бизнеса трябва да бъде постоянна, на всички равнища на управление и институционализирана, с участие на всички социални партньори и на непосредствените участници в този процес.

Сред приоритетните въпроси за качеството на работната сила на този етап са:

достъпа до образование, професионалното ориентиране, обучението през целия живот; изследване развитието на професиите, качеството на образованието и неговата адаптивност към социалните, икономическите и технологични изменения.

Икономическият растеж, увеличаването на доходите, заетостта през следващите години се предопределят от качеството на човешкия фактор. Високият растеж не може автоматично да създаде заетост, тъй като той има потребност от по-квалифициран труд. Ниското образование, недостатъчната професионална подготовка не могат да допринесат съществено за производителността и от там за повишаване равнището на доходите на заетите и техните семейства. Ако управлението не предприеме действия в посока на качеството на работната сила и при очерталите се тенденции на нейното естествено ограничение (стареене на населението) се очертава тенденция да има търсене и недостатъчно предлагане на такава работна сила, т.е. до необходимост от внос на качествена работна сила. Проблемът е дали бизнеса е готов да плати цената за необходимите качествени характеристики на работна сила? Но е сигурно, както пише

Питър Дракър, че "...познанието ще бъде основен източник на богатство", а новото общество "... ще бъде и общество на организациите" .



Организациите правят инвестиции в човешки капитал, ръководейки се от своите интереси и стратегии, свързани главно с увеличаване на печалбата и свързаното с нея увеличаване на производителността, качеството, конкурентоспособността и други. В политиката и стратегията си за развитие на фирмата и свързаното с нея развитие на човешките ресурси работодателите определят своето отношение, изразяват намеренията си за професионално развитие и квалификация, т.е. за инвестиции в човешкия капитал, който са наели и използват. Те разработват своята политика и планове в тази област, ръководейки се от идеята, че това е както в интерес на фирмата, така и на отделните

работници и служители. Водещи при това са идеите, че

- . създават се условия всеки зает да увеличи своите професионално-квалификационни знания и умения, т.е. за развитие и кариера;
- . професионалното развитие и квалификация отразяват интересите на организацията;
- . основна цел на инвестирането в човешки капитал е подпомагане усилията на фирмата да постигне своите цели в средносрочна и дългосрочна перспектива;
- . увеличаването на професионалните знания и умения на заетите води до качествено изпълнение на производствените и служебните задължения;
- . системата за професионално развитие и качествено усъвършенстване ще бъде планирана и организирана в тясна връзка и зависимост с изискванията на другите основни системи- производство, иновации, маркетинг, финанси и др.;
- . качеството на професионалната подготовка зависи от подбора на обучаваните, от тяхната подготовка, от качеството на учебните програми, от организацията на учебния процес, от методиката на обучение и други.

Своята политика по отношение на инвестициите в човешки капитал работодателят, фирмата, формира, като отчита че образователната и професионалната подготовка на заетите е един от най-важните фактори за: повишаване на производителността на труда; увеличаване на печалбата, приходите на организацията; увеличаване на възможностите за бързо реагиране на променящата се среда и пазарна икономика; намаляване на разходите за производство и реализация на продуктите, услугите; увеличаване обема на произвежданите продукти, услуги; подобряване на качеството на произвежданите и предлагани на пазара стоки и услуги; намаляване относително на потребността от работна сила; повишаване

мобилността на заетите при настъпващите промени в организацията и в средата, в която тя функционира; намаляване на проблемите по контрола за нормалното протичане на производствения процес; намаляване на трудовите злополуки, травматизма и професионалните заболявания; подобряване на социално-психологическия климат, намаляване на недовлетвореността от труда, постигане на по-добра мотивация на заетите; подобряване на комуникациите между персонала, между ръководните кадри и сътрудниците в организацията. Всяка организация има интерес да насочи своето внимание при формирането на човешкия ѝ капитал главно в онези нейни качества, които осигуряват нарастване на производителността на труда и които няма да облагодетелстват друга организация, т.е. в специфична за нея подготовка. такива са например уменията, използвани в точно определен, специфичен производствен процес, който се осъществява само в дадена фирма. Подобен род инвестиции се осъществяват само тогава, когато може да се очаква достатъчна продължителност на заетостта в тази фирма, т.е. че вложените инвестиции ще се рентируют, ще се “откупят”. В това е най-съществената разлика между инвестициите, които прави фирмата и индивида. Последният се насочва главно към обучение, което ще му осигури достъп до повече организации, т.е. подготовка в професионални области, които имат широко приложение в икономическия и социалния живот.

Всяка организация избира политиката си по отношение качеството на използвания от нея човешки потенциал, неговото привличане и използване. Една част от тях предпочитат да наемат, макар и по-скъпо, на по-висока цена, квалифицирана работна сила от вън (учебни заведения, службите по заетостта, други организации и агенции). Друга част имат политика да наемат не толкова квалифицирана работна сила, и, особено когато става въпрос за специфична професионална подготовка и квалификация, и да ги обучава,

подготвя в съответствие с конкретните си потребности и интереси. Предимствата на тази втора политика могат да се търсят в следните направления:

- дори и по време на обучението си работещите допринасят за увеличаване на производствения резултат, което на свой ред намалява брутните разходи по обучението;
- ако фирмата не обучава сътрудниците си тя може да набере необходимите ѝ за бъдеще специалисти или пък да направи това с много по-високи разходи, т.е. така фирмата е в състояние сама да формира необходимите ѝ бъдещи специалисти;
- създава свой потенциал и имидж, който и помага да набира подходящите ѝ сътрудници;
- времето за обучение фирмата може да използва и да направи подбор на персонала, което ѝ спестява разходите, които се правят обикновено по набирането, подбора и назначаването на нови сътрудници. При това разходите могат да бъдат значителни, което ги прави сами по себе си достатъчно силен аргумент.

Стратегическите си цели в обучението всяка организация постига с разработването на съответните: анализи и оценки за състоянието на работната сила с която разполага и нейното съответствие на изискванията на стратегията на организацията и конкретните длъжности и работни места; разработване на планове и програми за обучение; избор на най-подходящи форми и методи за обучение; избор на организация за осъществяване на обучението и за оценка на придобитите знания и умения.

Ролята на управлението е максимално да използва ресурсите, с които разполага, т.е. своите вътрешни ресурси. Това означава системно, комплексно и обективно оценяване на работещите организацията с предварително оповестена система за оценка

(програми, методи, подходи, организация, критерии) и участие в оценката на самите оценявани.

Стратегии в управлението на кариерата

Развитието включва израстването в йерархията и/или в професията. Свързано е с промяна в заеманите позиции, длъжност в организацията и във от нея. С други думи развитието включва и такива административни промени като преместване, преназначаване, повишаване и освобождаване. С развитието е свързано и управлението и планирането на кариерата. Това е дейност, в която непосредствено участва всеки индивид и организацията. Свързана е с необходимостта да се следи и насочва професионалното и служебно израстване на заетите в организацията като се отчитат техните индивидуални предпочитания (планове) и особености, нагласи за работа в една или друга област.

Настъпващите промени в сферата на труда изискват все повече да се търси мотивиращото въздействие на възможностите за професионално и служебно израстване, за кариера в организацията. Това на свой ред увеличава необходимостта от дългосрочни стратегии и планове за развитие на персонала.

Всяка организация има потребност от заинтересоваността на персонала ѝ за постигане на нейните цели. Тази необходимост кара организациите да търсят начини за постигането ѝ по най-ефективен за нея начин. Счита се, че едно от най-успешните решения в тази област е развитието на управлението и планирането на кариерата като дейност от развитието на човешките ресурси, тясно свързана с мотивацията и привличането, приобщаването на сътрудниците към дългосрочните цели на организацията.

Управлението и планирането на кариерата е дейност, в която непосредствено участват сътрудниците на организацията, техните ръководители и сътрудниците от

специализираното звено по управление на човешките ресурси. На тази основа се определят бъдещите области на тяхната дейност и се осъществява целенасочената подготовка и развитие на сътрудниците за бъдещите им задачи и развитие (професионално и в йерархията) в организацията. Следователно, управлението и планирането на кариерата обхваща както вертикалното (йерархичното) служебно израстване в организацията, така и хоризонталното (професионално) развитие на сътрудниците. В управлението и планирането на кариерата организациите имат три важни цели:

> да отговорят с дейността на настоящите и бъдещите потребности на организацията от необходимите й човешки ресурси по качество, равнище на подготовка и реализация;

> да информира по-добре работещите в нея в нея за потенциалните пътища за развитие в организацията, т.е. за трудовите кариери;

> да направи по-ефективни програмите си в областта на формирането, развитието и реализацията на човешките ресурси, като постигне най-пълно съчетание на кариерата на заетите с плана на организацията и нейните дългосрочни цели.

Практиката свидетелства, че когато организациите мотивират персонала си за съставянето и изпълняването на лични планове за своето развитие, кариера, то текучеството намалява, тъй като той е по-заинтересован от дългосрочното си развитие.

Самият факт, че организацията е загрижена за кариерата на работещите в нея има положителен ефект върху тях.

Планирането на кариерата се осъществява от организацията, ръководителя на сътрудника и самия сътрудник, защото развитието на кариерата не е нещо, което един човек може да направи за друг. Това е нещо, което индивида прави за себе си, съобразно

своите интереси и мотивация. Само той знае какво точно иска за кариерата си, а тези желания и интереси са различни за отделните сътрудници във всяка организация. От друга страна, кариерата не е нещо, което става автоматично, дори и при наличието на план и създадена добра организация за нейното развитие, тъй като тя е резултат от желанието и действията на самия индивид, на отделния сътрудник.



Организацията, фирмата, има първостепенна роля и отговорност в планирането на кариерата на сътрудниците си. Тя развива и координира различните пътища на кариера на заетите в нея като се стреми да обвърже фирмените си интереси и планове с тези на сътрудниците си.

Съставянето на плана за кариерата преминава през следните основни етапи:

* Оценка от сътрудниците, от всеки индивид, на неговите възможности, интереси и цели за развитие и реализация в сферата на труда. Много често хората не правят

задълбочени оценки и анализ на своите цели и възможности. Това може да се направи със създадена организация, с помощта на различни психологически тестове, психоанализи, разговори със специалисти.

* Оценка от страна на организацията за потенциалните възможности и направления на развитие на сътрудниците. За целта могат да се използват няколко източника на информация: персоналните досиета на сътрудниците и оценките на тяхното изпълнение, трудово участие. На тази основа могат да бъдат открити силните и слаби страни на сътрудниците, техните интереси и възможности.

* Избор на кариера. За целта е необходимо индивида да познава възможностите, които съществуват в организацията и собствените си възможности и нагласи за развитие. За подпомагане на избора на кариера организацията може да предприеме определени действия като например обявяване на свободните работни места, на освобождаваните и новоразкриващите се, критериите за тяхното заемане, посочване ясно на пътищата за напредване през структурата на организацията.

* Реализиране, осъществяване на кариерата. На този етап индивида се стреми да постигне поставените вече цели, а неговото развитие се следи от звеното по управление на човешките ресурси и от прекия му ръководител.

Трудовата кариера на практика преминава през четири фази: стартиране (начало); израстване (повишаване); запазване на постигнатото (стабилизиране) и постепенно оттегляне от динамично развитие.

Сред полезните ефекти от планирането на кариерата в организациите могат да се открият следните:

. сътрудниците в организацията получават уверение, че заедно с развитието и

усъвършенстването на способностите им те ще могат да получат по-отговорна и по-висока платена работа (длъжност) в йерархията;

. сътрудниците с големи потенциални възможности получават подкрепа и насока за своето развитие в организацията;

. създава се мотивация за труд и условия за подобряване на изпълнението, за повишаване на производителността на труда;

. нараства стабилността в трудовата заетост за организацията и за отделния индивид. За организацията е от особено значение оставането в нея на високо квалифицираните сътрудници и особено на тези, за които тя вече е направила значителни инвестиции по привличането, наемането и развитието им .

. насърчават се младите сътрудници да се развиват като високо квалифицирани специалисти.

По много причини индивидуалните кариери не винаги се развиват според плановете си. Променя се околната среда за организацията, променят се индивидуалните планове и желаниа. Необходимо е при тези условия индивида и организацията периодично да актуализират своите планове, така че професионалната кариера на всеки да намери своята реализация при новите, променени условия и ситуации.

Индивидуалните планове за развитие –като част от фирмената програма за обучение могат да включват

.. Развитие на професионалните умения – корпоративни обучения по функционални компетенции – управление на ключови клиенти, преговори с клиенти и доставчици, управление на човешките ресурси, маркетинг университет

- .. Развитие на мениджърските умения – мениджърска програма за обучение, разработена специално за нуждите на компанията
- .. Работа по трансверсални проекти в рамките на компанията и на зонално ниво
- .. Развитие на уменията в процеса на работа
- .. Обмяна на най-добри практики

В заключение може да се обобщи, че

- * Човешкият капитал е сред най-значителните ресурси, които притежава една организация. Повишаването на неговата пригодност и производителност изисква инвестиции.
- * Формирането на човешкия капитал изисква инвестиции от време и материални ресурси. Решението за инвестиции от организациите се взема като се отчитат дългосрочните изгоди от направените инвестиции за повишаване на производителността на труда и мотивацията на заетите.
- * Развитието на човешките ресурси в организацията включва дейности като въвеждане, обучение, управление и развитие на кариерата. Всяка от тези дейности се осъществява в съответствие с политиката и стратегиите на организацията по отношение на човешките й ресурси и с използването на специфични форми и подходи.
- * Обучението като дейност от управлението на човешките ресурси има за цел да осигури на организацията във всеки момент необходимите й човешки ресурси по образование, професионална подготовка, квалификация и пригодност в зависимост от нейната стратегия и политика за дългосрочно развитие. За осъществяването на тази дейност се разработват планове и се организира обучението, което на съвременния етап е

един непрекъснат процес.

* Управлението и планирането на кариерата е механизъм за съчетаване интересите на организацията с интересите на заетите, един от най-силните мотивиращи фактори за професионално притежаващите високо образование и професионална подготовка.



3. Стратегии и политики за гъвкава организация на труда и адаптивност към промените
В условията на силна конкуренция според Д. Хеси гъвкавостта остава единственият ключов фактор за оживяване и развитие. Това се отнася особено силно за малките фирми. Намаляването на броя на завършващите училищата изисква и въвеждането на по-гъвкави режими на работа с цел привличане на работа и на жени с малки деца, а също и увеличаването на работите с непълна заетост за пенсионери. Тези и други

тенденции, определящи движението на персонала, изискват от бъдещото управление много по-голяма гъвкавост и много по-голяма организационна култура.

Увеличаването на нетипичните (атипичните) форми на заетост е едно от предизвикателствата пред държавните политики (заетост, пазари на труда, социална сигурност и социална интеграция, равни права и равнопоставеност, нови технологии и иновации).

Заетостта на пълно работно време запазва своята доминираща позиция, но вече далеч не е единствена в света на труда. Наред с заетостта на пълно работно време при един работодател (от времето на Форд) се развива, за добро или лошо, и много други различни форми на заетост. Именно в тази динамична област от пазара на труда расте заетостта. Най-често с тях са свързани политиките за включване в света на труда на младите и безработните.

Търсенето и предлагането на работата на непълно работно време, с определен срок, независимо, гъвкаво, мобилно и други стават все по-доминиращи на пазара на труда.

Броят на работещите по всички тези атипични форми на заетост е незначителен, но в различни мащаби и дялове по страни, икономически дейности, пол и възраст. Те остават нетипични, но бързо разпространяващи се. Създадените през последните години работни места за жените са по-често атипични, отколкото типични. Атипичната заетост ще стане доминираща на пазара на труда.

Политиките за повишаване гъвкавостта на пазара на труда имат различни цели и различни действия за реализирането им. В основни линии те са ориентирани към търсенето и предлагането на труд и цената на труда. Често са свързани с намаляване на безработицата или насърчаване на безработните и работодателите за повишаване на заетостта. Понякога са свързани с политиката за дерегулиране на пазарите на труда и повишаване на конкурентоспособността .

Изпитанието, което новите форми на заетост поставят е свързано със социалната

сигурност на заетите по тях, с гарантирането на техните трудови и социални права, с доходите и професионалната кариера.

През последните три десетилетия в Западна Европа се развиха нови форми на заетост (договори с фиксирана продължителност, договори за временно изпълнение на длъжност, частично работно време, хибридни статуси между наеман труд и независима дейност). Те повишават гъвкавостта, приспособимостта към промените на предприятията, намаляват цената на труда и повишават конкурентоспособността. Хората на наемния труд получават по-големи възможности за избор, за съчетаване на личния и семейния им живот с професионалния, но и по-ограничена социална защита или увеличена несигурност.

Разпространението на атипичните форма на заетост съвпадна с трансформирането на индустриалното общество в информационно, с увеличаване заетостта в услугите и непрекъснатото увеличаване равнището на заетост на жените. По-новите форми на заетост са свързани с развитието на новата икономика, на икономиката на знанието, с ускореното развитие на новите информационни и комуникационни технологии.

Относително по-широко разпространение получава ГЗ в малките и средни предприятия, които са много по-чувствителни на пазарната конюнктура и много повече е необходимо да бъдат адаптивни и гъвкави в своето развитие.

Гъвкавата заетост или гъвкавите форми на заетост могат да се дефинират като форма на заетост, която се различават от традиционната заетост, т.е. работа на пълно работно време и на безсрочен трудов договор, с който се определят трудовите функции и мястото на тяхното изпълнение. Класическите представи за гъвкава заетост включват различни форми на атипична, алтернативна работа, които традиционно се срещат в сектора услуги. През последните години към гъвкавите форми на заетост се включиха и нови форми, свързани с развитието на новите технологии на производство и организация на труда, с променящото се съдържание на труда, с появата на нови професии.

Заетостта на пълно работно време запазва своята доминираща позиция, но вече далеч

не единствена в света на труда днес. Наред с заетостта на пълно работно време при един работодател (от времето на Форд) се развиха за добро или лошо и много други различни форми на заетост. Именно в тази кипяща област от пазара на труда расте заетостта. Най-често с тях са свързани политиките за насърчаване в света на труда на младите и безработните. Търсенето и предлагането на работата на непълно работно време, с определен срок, независимо, гъвкаво, мобилно и други стават все по-доминиращи на пазара на труда. Гъвкавата заетост се свързва най-често с промени в режимите на работа; трудовите, осигурителните и други социални права; трудовите отношения и квалификацията.

Една от класификациите на формите на атипична заетост (Службата по оценка за избор на технологии при Европейския парламент) групира някои от най-разпространените модели на атипична заетост в четири групи в зависимост от : времето за труд; вида на договора; мястото на труд ; режима, организацията на труда , при които не е определено работното място, времето за труд и други, типични елементи на трудовия договор..

Времето за труд или атипичното работно време бива: непълно (почасово) работно време; работа през почивните дни; гъвкаво работно време; работа с паузи (прекъсване); нощен или вечерен труд; допълнителни часове работа; работа на повикване и други. Някои от неговите форми произтичат от развитието на новите информационни и комуникационни технологии.

Последиците от феномена деквалификация/преквалификация, свързан с новите технологии има влияние за развитието на новите форми на заетост. Той улеснява преминаването към непълно работно време и временна заетост. Този феномен, свързан с по-ниската цена на труда, придружаващ прехода към непълно работно време и посредничество, кара работодателите да се обръщат към тези нетипични форми на заетост.

Видовете договори за труд или атипичните договори включват: срочни договори; разделяне на работното място (длъжността); плаващо (анулизация) работното време (годишно изравняване); договор “нула часа”; договор с посредничество; договори за насърчаване на заетост и други. Натискът за гъвкавост благоприятства голямото разнообразие от договорни отношения между работодателите и наетите, които все повече се изплъзват от колективното договаряне.

Според мястото на полагане на труд атипичната заетост се свързва с т.нар.

атипична локализация на труда и към нея се отнасят: работата от разстояние;

телеработата (телецентрове); работа в къщи; мобилна работа (заетост); делокализиран

сателитни служби; служби хотели; редуваща се телеработа и други.

Атипичната локализация на труда е свързана главно с новите технологии. Условие за това е разпространението на мобилните комуникации и на преносимите компютри.

Мобилната работа засяга главно лицата, които имат отношения с клиентелата: ръководни кадри, техници по поддръжка, търговски работници. По принцип те прекарват много малко време в предприятието и повече са при клиентите, на път или в къщи. Техните отношения могат да бъдат автоматично пренесени, базата от данни може да се консултира от разстояние и много от проблемите могат да бъдат решени по телефона.

Четвъртата класификация е свързана по скоро с начина на възлагане на работата, с

организацията на труда или с режима на работа и е наречена полагане на труд от

разстояние (с откъсване) включва : работа за подизпълнител; работа с независим статус

(самонаемане, свободни професии); работа за определена агенция; работа за доставчик на

работна сила; договор за работа с престация (полагане) при трети и други. Това е

ситуацията на работещите в едно или за едно предприятие, в което не са наети. Те са

директно засегнати от развитието на поднаемането (подизпълнителство) и тенденцията да се заместят трудовите договори с търговски (или граждански).

Гъвките форми на заетост са свързани с непрекъснатия стремеж на икономическите структури за

повишаване на тяхната производителност и конкурентоспособност, за тяхното ефективно

адаптиране към ускоряващите се изменения във външната среда. В този смисъл гъвкавата заетост е форма

за повишаване гъвкавостта на фирмите към пазарната конюнктура, т.е. тя е обективно

необходима за стабилното икономическо развитие на организациите, позволява на

работодателите да отговорят своевременно на предизвикателствата на пазара и на

технологическото развитие, за да постигат своите цели.

Различните форми на заетост са търсени и предпочитани от различни групи от

икономически активното население, през отделни периоди от неговия живот. Гъвките форми на заетост

позволяват на една част от него да съчетаят семейния си живот с професионалния

(родители на малки деца или на болни членове от семейството; на малената

трудоспособност с желанието или необходимостта от работа и доходи; обучението и

заетостта и други), т.е. осигуряват възможност на търсещите работа да получат желаната

платена заетост, осигуряваща достойното им съществуване.

Гъвките форми на заетост се включват все повече в политиката по заетостта на държавата, в т.н. активна

политика, намираща конкретен израз в националния план за действие в полза на заетостта

и свързаните с неговата реализация, конкретни програми и проекти за намаляване на

безработицата сред различни групи от населението, най-често наричани “рискови” (майки на малки деца, продължително безработни, хора с увреждания и други). Увеличаването на нетипичните (атипичните) форми на заетост е едно от предизвикателствата пред държавните политики (заетост, пазари на труда, социална сигурност и социална интеграция, равни права и равнопоставеност, нови технологии и иновации).

Основните причини за непрекъснатото нарастване през последните десетилетия на интереса към гъвкавите форми на заетост могат да се сведат до следните:

.. нарастващата конкуренция и породения от това стремеж на работодателите да използват по-ефективно човешките ресурси, с които разполагат и да намаляват разхода на труд за производството и реализацията на продукцията и услугите, които произвеждат;

.. високото равнище на безработицата, което налага използването на всички възможности за осигуряването на заетост и/или за предоставянето на платена заетост като алтернатива на безработицата и др.

.. непрекъснатата динамика на пазара на стоки и услуги, което налага своевременна промяна и в производственото поведение на организацията;

.. непрекъснатата промяна в структурата на човешките потребности, вкл. и на потребността за съчетаване на работа, семейни ангажименти и личностно развитие, което се съпровожда със съответни промени в предпочитанията към предлаганите форми на заетост.

През последните години гъвкавите форми на заетост са обект на интерес и дискусии във връзка с разкриване на механизми за осигуряване на равно третиране на работниците и служителите, които работят по тези форми на заетост. Прилагането на различните алтернативни форми на заетост изисква и съответни промени в законодателството и главно

в трудовото и осигурителното. В страните членки на ЕС, както и в страните в процес на присъединяване, промените в националното законодателство са подчинени или свързани с приетите в това отношение директиви от ЕС като: Директивата за работещите на непълно работно време (97/81/ЕС) и Директивата за организация на работното време (93/104/ЕС).

Те имат за цел да се премахне дискриминацията на работещите на непълно работно време и на работещите по срочни договори и те да се третират като заетите на пълно работно време и на безсрочен договор по отношение на условия за освобождаване от работа, заплащане и отпуски, обучение и развитие, отпуски, осигуряване за различни рискове, защита при безработица, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд.

Основните разновидности на гъвкавата заетост, които могат да направят по-гъвкав трудовия пазар, са: работата на непълно работно време, работното време с променливи граници (или гъвкавото работно време), функционалната гъвкавост, професионалната гъвкавост, ротационната заетост, териториална гъвкавост и гъвкавата работна заплата.

Увеличаването на нетипичните (атипичните) форми на заетост е едно от предизвикателствата пред държавните политики (заетост, пазари на труда, социална сигурност и социална интеграция, равни права и равнопоставеност, нови технологии и иновации). Заетостта на пълно работно време запазва своята доминираща позиция, но вече далеч не единствена в света на труда днес. Наред с заетостта на пълно работно време при един работодател (от времето на Форд) се развиха за добро или лошо и много други различни форми на заетост. Именно в тази кипяща област от пазара на труда расте заетостта. Най-често с тях са свързани политиките за насърчаване в света на труда на младите и безработните. Търсенето и предлагането на работата на непълно работно време, с определен срок, независимо, гъвкаво, мобилно и други стават все по-доминиращи

на пазара на труда.

Броят на работещите по всички тези атипични форми на заетост е незначителен, но в различни мащаби и дялове по страни. Те остават нетипични, но бързо разпространяващи се. Създадените през последните години работни места за жените са по-често атипични, отколкото типични. Атипичната заетост ще стане доминираща на пазара на труда.

Политиките за повишаване гъвкавостта на пазара на труда имат различни цели и различни действия за реализирането им. В основни линии те са ориентирани към търсенето и предлагането на труд и цената на труда. Често са свързани с намаляване на безработицата или насърчаване на безработните и работодателите за повишаване на заетостта. Понякога са свързани с политиката за дерегулиране на пазарите на труда и повишаване на конкурентоспособността .

Ключовите думи, свързани с гъвкавата заетост са: ритъм на труда; бъдещето на правото на труд; развитието на колективните трудови отношения и адаптация на квалификацията. В България с прехода към пазарна икономика в страната се положиха основите на трудовото (индивидуално и колективно) договаряне и се разви многообразието от договори за труд, което по принцип осигурява и по-голяма гъвкавост на пазара на труда. Много бързо получиха разпространение т.нар. “граждански” договори или договори за изработка. Увеличи се броя и разнообразието на наемането на срочни договори, при това за срок далеч по-нисък от максимално предвидения в закона. Разпространение получи и наемането без договор, с което на практика се разви неформалната заетост и несигурност – както по отношение на трудовото възнаграждение и условията на труд и почивка, така и на социалното осигуряване. Широко разпространение

получи в трудовите договори условието “срок за изпитване” (както в срочните, така и в безсрочните). Намалява делът на работещите по трудови договори за неопределено време, т.нар. безсрочни трудови договори. В резултат на това се повишава гъвкавостта в наемането и освобождаването на наетите, постига се относително намаляване на цената на труда, с което се обяснява и предлагането от страна на работодателите предимно на договори за определен срок и въпреки предприетите законодатели и други мерки за ограничаване наемането без договор или по граждански договори. За наетите това означава несигурност, загуба на социални придобивки, честа смяна на характера на работата, прекъсване на трудовия стаж (поради продължителна безработица), несигурност в осигуряването и доходите. Бихме могли да направим обобщението, че видът на трудовият договор определя сигурността в сферата на платения труд и да направим предположението, че влияе непосредствено върху демографското поведение. Най-високият дял от работещите без договори, на граждански или срочен трудов договор са младите. Промените във вида на договора за изминатите години на преход към пазарна икономика са съществени, но незначителни. Наред с трудовите получи развитие и работата по служебно правоотношение, която носи още по-голяма сигурност в заетостта , по-високо трудово възнаграждение и социални придобивки. Това са заетите главно в държавната и местна администрация със статут на държавни служители, работещите в системата на МВР и МО и други. Това са преобладаващия вид договори общо и по сектори, макар че в частния те да са значително по-малко, което може да се обясни главно с липсата на работещи по служебни правоотношения.

В България през последните години се наблюдава тенденция на разнообразяване на формите на заетост, но все още преобладава традиционната - постоянна работа, осем

часов работен ден, пет дневна работна седмица и безсрочен трудов договор. От тази гледна точка сигурността по отношение на работата, осигуряването и доходите от труд за мъжете и жените и за другите социални и професионални групи към които те принадлежат е значителна, много повече, отколкото в редица западноевропейски страни например.

Заплащането на труда обаче е несравнимо по-ниско, а то е другото измерение на сигурността и принуждава компенсирането му с по-продължителен труд.

Изследванията през последните години ясно показват тенденция на намаляване на наетите на постоянна работа и увеличаване на временната, сезонната и други форми на заетост.

С по-висок дял на заетите на постоянна работа са жените и заетите в обществения сектор, а с временна – мъжете и работещите в държавния сектор.

Гъвкавите форми на заетост: необходими за повишаване на заетостта, но и за ефективно развитие на бизнеса

Развитието на бизнеса все повече изисква и повишаване на гъвкавостта на труда, респ. на доходите, работното време, договорите за труд, мястото на работа, статуса в заетостта и други. Това изисква промяна както в нормативната уредба, така и в политиките за развитие на бизнеса и социалната сигурност. Развитието на гъвкавостта в труда, означава по-висока заетост и доходи за едни, но налага и търсенето на възможности за повишаване сигурността на заетите за други.

В политиката за адаптиране на законодателството към икономическото и социалното развитие и за повишаване на заетостта е трябва се включи продължаването на започналите промени в националното законодателство през последните години за подобряване и разширяване на възможностите за прилагане на гъвкавата заетост и по-

специално: работата на непълно работно време (почасова заетост, разделяне на работно място/длъжност) и работата за определен период от време (различни видове срочни договори) и други.

В практиката получиха развитие и други форми на работа, които не са законодателно регламентирани или в недостатъчна степен за да дават сигурност на работещите по тях (граждански договори; наемане по устна договорка, продължителност на работното време и работната седмица далеч над законноустановените, работа срещу заплащане в домакинствата или работа в семействата и около дома, надомния труд и други). С това се увеличи несигурността на заетите и техните семейства, увеличи се и т.нар. нерегламентирана заетост. Тези и други форми на гъвкава заетост получиха развитие, защото съществуваха възможности и интереси от тяхното съществуване и от двете страни в трудовите отношения (работници и работодатели). В преобладаващия случай това са наложени от интересите на бизнеса форми в условията на безалтернативност за много от хората на наемния труд (работещите с ниски заплати, безработните, икономически неактивните).

В страните от ЕС, макар и в различна степен, отдавна се използват голямо разнообразие от форми на заетост, които позволяват да се повиши заетостта и да се осигурят доходи от труд, както и да се съчетаят интересите на индивидите и работодателите. С други думи гъвкавите форми на заетост решават както макроикономически, групови, така и индивидуални интереси. Важно е обаче в случая да се решават и въпросите, свързани със сигурността на заетите.

Нашият трудов пазар изостава съществено от държавите членки на Европейския съюз по използването на гъвкавите форми на заетост. За българския пазар на труда е характерна много ниска степен на гъвкавост. Преобладаващата част от наетите работят на пълно

работно време и с голяма дневна и седмична продължителност на работния ден. Работните заплати се поддържат на много ниско равнище, което прави безинтересен за работодателите труда в другите му форми (почасов, непълен работен ден или седмица и други), а за наетите – много рисков за статута им (на безработни или заети без договор). Това води до ниско ниво на заетост, до отсъствие на гъвкавост в труда, на мобилност в заетостта, прави пазарите на труда по трудни за регулиране и за постигане на равновесие. Политиката за по-широко разпространение на гъвкавите форми на заетост и за повишаване по принцип гъвкавостта на пазара на труда изисква преди всичко създаване на интерес в работодателите към използването на възможностите на гъвкавите форми на заетост, повишаване на тяхната информираност по отношение на нейните предимства за бизнеса и привличането им за споделяне ценностите на солидарната и социална икономика . Наред с това трябва в политиката по заетостта и особено в политиката за намаляване на безработицата да се включи информирането и повишаването интереса на безработните и обезкуражените да използват различните форми на гъвкава заетост като преход към стабилна заетост и професионална кариера. Но за целта е необходимо да се решат е редица въпроси, свързани със заплащането, неговото равнище и сигурност, а също така и въпросите на социалното осигуряване.

Решаването на стратегическата задача за съществено повишаване заетостта на населението и за намаляване на безработните и “обезкуражените” изисква използването на по-гъвкави режими на заетост, заплащане и социална сигурност. Това прави необходимо приемането на национална стратегия и политика за разпространението на гъвкавите форми на заетост и свързаните с тях стратегии. Тя трябва да предложи използването на различните форми на гъвкавата заетост, конкретните цели и какъв ефект се очаква от тяхното

използване за осигуряването на желаната гъвкавост и сигурност на пазара на труда.

Без стратегия и адекватна нормативна уредба не може да се разчита на повишаването на заетостта и сигурността в труда. Следователно, на основата на стратегическите цели, които ще се поставят в областта на използването на гъвкавите форми на заетост трябва да се организира преглед на трудовото законодателство и на нормативните актове на правителството в тази област, така, че да се направят онези промени, които ще бъдат адекватни на стратегическите цели в тази област, ще съдействат за тяхното реализиране; отговарят на изискванията на Директивата на Европейския съюз за непълното работно време и за организацията на работното време; отчитат изискванията на Международната организация на труда за съчетаването на гъвкавостта и сигурността на пазара на труда; отчитат добрата практика в областта на гъвкавите стратегии в страните – членки на Европейския съюз; отразяват интересите на представителните организации на работниците и служителите и на работодателите.

В разработването и обсъждането на стратегиите, нормативната уредба и конкретните действия за постигане на по-голяма гъвкавост в сферата на труда е необходимо да се включат и социалните партньори (организациите на синдикатите и на работодателите).

Националната и фирмената политика за заплащане на труда като равнище и начин на формиране има много съществена роля за повишаване на гъвкавостта. Политиката на задържане ръста на работната заплата е една от основните причини за незадоволителната гъвкавост на трудовия пазар. Увеличаването на равнището на средната и минималната заплата в страната ще увеличи интереса на населението извън работната сила към

заетостта, ще провокира по-голямото индивидуално предлагане на труд. От друга страна, нарастващата номинална работна заплата ще увеличи интереса на работодателите да използват по-добре, по-пълноценно наличната работна сила, да мобилизират всички средства за това, включително и гъвкавата заетост .

Друго важно условие за разпространението на гъвкавите форми на заетост е системата на социалното осигуряване, доколкото тя позволява използването на различните гъвкави форми на заетост.

С нарастването на брутната работна заплата расте и сумата на осигурителните вноски за сметка на работодателя, което води до увеличаване на цената на труда. Това логично би следвало да увеличава интереса на работодателя от по-пълното и по-ефективно използване на човешките ресурси, за повишаване на производителността на труда, а оттук и интереса му към използването на гъвкавите форми на заетост с всички произтичащи от това последици за увеличаване гъвкавостта на трудовия пазар.

По-нататъшното повишаване на равнището и в динамиката на минималната работна заплата на всички равнища ще доведе, от една страна, до увеличено търсене на платена заетост и, от друга страна, до повишен интерес на работодателите да използват по-добре и по-пълноценно работната сила, с която разполагат, за повишаване на производителността на труда. По такъв начин, чрез по-високата цена на труда, те ще съдействат за увеличаване гъвкавостта на трудовия пазар. Наред с това трябва да се отчита и равнището на социално-осигурителната тежест.

В политиката за увеличаване на заетостта, в т.ч. по пътя на увеличаване гъвкавостта на трудовия пазар, е необходимо да се изгради и поддържа оптимално съотношение между увеличаването на минималната работна заплата и повишаването на социалните помощи и

обезщетения за безработица. Това трябва да доведе до такова равнище на социалните помощи и обезщетения за безработица, което, от една страна, да осигуряват на гражданите, които без помощта на друго не могат да задоволят своите основни жизнени потребности, т.е. достатъчно средства съобразно социално-икономическото развитие, и, от друга - да не създават жизнен комфорт на безработните лица, отговарящи на условията за тяхното получаване, за да ги мотивират за активно търсене на платена заетост, активно участие на пазара на труда.

Друго важно изискване е заплащането да позволява на лицата, заети на непълно работно време с доходите им за положен труд в съответствие с постигнатата производителност на труда да задоволяват своите и на семейството си основни жизнени потребности. В тази връзка е необходимо да се потърсят допълнителни възможности за достъп на заетите на непълно работно време до системите на обезщетения и на социално подпомагане, така, че те да могат да задоволяват с доходите си за положен труд и/или с получените обезщетения и социални помощи своите и на своето семейство жизнени потребности. И при това условие е необходимо да се търси създаването организация и използването на критерии, които ще направят възможно да се търси активно платена заетост и заетите лица да разчитат на своя собствен труд, а не на доплащания и социални помощи от системата на социално подпомагане. За да се постигне това много важно е да се установи и да се поддържа такова равнище на социалните помощи, получавани по линията на Закона за социално подпомагане от “работещите бедни”, в съответствие с принципа на “минималната достатъчност”, което ще осигури: възможността “работещите бедни” да задоволят своите основни жизнени потребности – достатъчно храна, облекло и

жилище, съобразно социално-икономическото развитие на страната; създаването на такъв жизнен дискомфорт у “работещите бедни” , което ще ги провокира да търсят увеличаване на доходите за положен труд на пазара на труда.

Изпреварващото нарастване на минималната работна заплата за страната пред месечния размер на гарантирания минимален доход за социално подпомагане е необходимо да се използва до постигането на оптималното съотношение между двете равнища, осигуряващо желаната гъвкавост на трудовия пазар и да се поддържа равновесие между увеличаването на минималната работна заплата за страната и месечния размер на гарантирания минимален доход за социално подпомагане.

Данъчната политика може да се използва за оказване на косвено влияние върху гъвкавостта на пазар на труда чрез въздействието, което тя оказва върху цената на труда. По принцип увеличаването на данъчната тежест върху работодателя, при равни други условия, ограничава търсенето на работна сила и би следвало да създава засилен интерес от по-пълното и по-ефективно използване на наличната работна сила, интерес от пълното използване на възможностите на гъвкавата заетост, с произтичащото от това влияние върху гъвкавостта на пазара на труда.

Косвено въздействие върху гъвкавостта на трудовия пазар може да окаже и данъчната политика в областта на работната заплата. Намаляването на необлагаемия минимум и на данъчната ставка при нископлатените работници и служители, при запазване равнището и ефективността на социалната защита на тези групи от лица може да увеличи интереса към платената заетост, да ограничи неформалната и неефективна заетост, да увеличи предлагането на труд и, при други равни условия, да намали социалната изолация. Намаляването на данъчната тежест за ниско платения труд заедно с

политиката за увеличаване на минималната работна заплата може да ги освободи от зависимостта им от системата на социалното подпомагане.

Политиката за по-нататъшното намаляване на осигурителната тежест на работодателя за задължителното социално осигуряване може да окаже положително влияние върху търсенето на работна сила при равни други условия. При това обаче е важно запазване стабилността на системата и концепцията на осъществяваната реформа в социалното осигуряване. Наред с това е необходимо да се отчита и демографското развитие, промените в структурата на населението, стареенето на населението и ниското равнище на доходите от труд.

Политиката за увеличаване на заетостта трябва да включва и повишаване мобилността на работната сила: териториална, професионална и други. Увеличаването на териториалната гъвкавост ще спомогне за регулирането на регионалните пазари на труда и ще насърчи движението на работната сила в съответствие с конкретните регионални потребности в дадения момент. Тя предполага добре развита национална информационна система за търсенето и предлагането на труд, но предполага и нагласа от страна на работодателите и на трудоспособните лица да ползват системата. Заедно с това е необходими развитие на ефективна политика за насърчаване, поощряване, мотивиране на лицата, които търсят платена заетост или по-добра заетост и особено безработните, да се придвижват доброволно до предприятието или организацията, които се намират извън рамките на населеното работно място .

За целта би трябвало да се поощряват работодателите да поемат част от транспортните разходи на своите работници и служители, които работят извън мястото на постоянното им местоживееие независимо от това дали са насочени към него от

поделенията на Агенцията по заетостта или не. Това би увеличило реалните доходи на работниците и служителите за положен труд и би намалило интереса към обезщетенията и помощите, получавани по линията на Закона за социално подпомагане. Затова могат да допринесат много синдикалните организации в предприятията и особено сключването на колективни трудови договори, включващи посочените клаузи. Политиката за увеличаване на функционалната и на професионалната гъвкавост на работната сила трябва да се свърже с разрешаването на няколко основни проблема, с дългосрочен характер. Към тях могат да се отнесат повишаване на обхвата и качеството на образователната система и професионалното обучение и подготовка, усъвършенстване на националното законодателство в областта на повишаването на образователното и професионално квалификационното равнище на заетите и на безработните лица. Последното изисква разработване и приемане на Закон за непрекъснатата квалификация, законодателно уреждане на задълженията и отговорностите на работодателите и на работниците и служителите в областта на обучението, професионалната подготовка, повишаването на квалификацията и преквалификацията на заетите и на безработните лица.

За съществуването и степента на гъвкавост на съществуващия пазар на труда в страната може да се преценява по принцип по:

- > интензивните структурни промени в заетостта, които отразяват икономическото реструктуриране в страната през този период;
- > значителното текучество като реакция на значителното неравновесие на пазара на труда, драстичното намаляване на търсенето на труд и икономическа активност;
- > интензифицирането на трудовите потоци, отразяващи секторното, отрасловото и регионалното реструктуриране на работната сила и движението между заетостта,

безработицата и икономическата неактивност, определяни от икономическите условия и личния избор.

> промените в заетостта по форми на собственост и главно увеличаване ролята на частния сектор за гъвкавостта на пазара на труда

> чрез увеличаване на дела на атипичната заетост като работа по втори договор, работа при непълно работно време, самостоятелна заетост, краткосрочни форми на заетост и т.н.

> промените в трудовото законодателство в посока на намаляване пречките за наемане и уволнение на работниците, ограничават задълженията на работодателите по отношение на сигурността и защитата на доходите и други

> стабилността на трудовото правоотношение зависи от работодателя и от стопанските цикли

> силно редуциране сигурността на доходите на наетите и относително високата степен на гъвкавост на пазара на труда се придружава от относително ниска стабилност на заетостта и на защита на доходите.

> взаимодействието между защитата на заетостта и политиката на пазара на труда сочи напредък по отношение достъпа до програмите, свързани с пазара на труда, както за безработните, така и за заетите лица.

Високият дял на неактивните от трудоспособното население показва необходимост от промени в политиката по заетостта за интегрирането на обезкуражените на пазара на труда, за по-активното им включване в програмите за заетост и особено за трайното им връщане в сферата на труда, така че да се повиши тяхната заетост и доходи. Един от възможните пътища за това е постигането на по-голяма гъвкавост в заетостта.

4. Стратегии за повишаване на производителността на труда.

Знанието като източник за увеличаване на производителността на труда

През 1981 г. Фр. Тейлър (1856-1915) първи използва придобитото познание, за да изучи, анализира и организира процеса на работа. Много години преди него познанието започва да се прилага към оръдията на труда, производствените процеси и изделия, получени благодарения на тях. Това е използвано на знанието за развитие на техниката и на технологията.

Дълги години се е считало, че производството и свързаното с него богатство може да се увеличи като се увеличи броя на работещите и те работят повече, по-продължително и по-усърдно. Заслугата на Тейлър е, че изследвайки трудовия процес и отношенията, които се създават в него, той достига до извода, че трудът на работещите може да се направи по-производителен, възнаграждението да бъде свързано с количеството на положения труд, а конфликтите в труда не са необходими. Идеята му е, че производителността (Терминът производителност е непознат по времето на Тейлър. И дълго време този термин не се използва, т.е. остава неизвестен до Втората световна война, когато за първи път се използва в САЩ) може да расте и могат да се изградят хармонични взаимоотношения на базата на прилагането на знанията в ежедневната работа. Според него за “научно управление” на всеки трудов процес е необходимо преди това той да бъде изучен, задълбочено анализиран (на базата на хронометричното измерване на всички елементи на трудовия процес). Той твърди, че трудовият процес може да се изучи, да се анализира и да се представи като състоящ се от отделни елементи, сравнително елементарни, повтарящи се движения, като всяко от тях се осъществява по подходящ начин, в подходящо време и с подходящи оръдия на труда. Според него всяка ръчна работа

би могла да се анализира и организира, като се използва знанието за нея. Един от основните принципи в теорията му за научното управление е, че изучаването на работния процес трябва да става чрез консултации, ако не е възможно партньорство (с работниците). Той настоявал за “професионален мениджмънт”, т.е. заводите да се управляват от подготвени за целта хора, а не от собствениците.

За най-съществен принос на Тейлър се счита утвърждаването на обучението като важен фактор за успеха. Прилагането на знанието към работния процес увеличава рязко производителността на труда. Само за няколко години след като той започнал да прилага познанието към работния процес, производителността започнала да расте с 3,5-4 на сто годишно, което означавало тя да се удвоява приблизително на всеки 18 години. На тази основа се увеличава и приноса на всички останали фактори за повишаване стандарта и качеството на живот на хората. Увеличаването на производителността води до намаляване продължителността на работното време. Например до 1910 г работниците от развитите страни работят, колкото и по-рано – най-малко 3 000 часа годишно. Днес в тези страни се работи значително по-малко (между 1 600 и 2000), за един час се произвежда 50 пъти повече от онова, което се е произвеждало преди 80 години (П. Дракър, с.44).

Към 1930 г тейлъровото научно управление на труда вече е завладяло целия напреднал свят. В по-ново време, както пише П. Дракър, производителността “може да се увеличи само като познанието започне да се използва в трудовия процес. Нито техниката, нито капиталът е в състояние да постигне това. Всъщност, ако те се употребяват самостоятелно, вероятно по-скоро биха възпрепятствали продуктивността, вместо да я стимулират” (П. Дракър, с. 46).

Революцията в нарастването на производителността на труда през 20-я век силно съкрати и броя на работещите в производството- в създаването и преместването на продуктите и главно в индустриалните отрасли и селското стопанство. Делът на заетите в тях от преобладаващ достигнаха в края на миналото столетие в развитите страни под 1/5. Очаква се това намаление да продължи и през първите десетилетия на 21-ви век. Както отбелязва П. Дракър, “революцията в производителността се е превърнала в жертва на собствения си успех. Отсега нататък значение ще има производителността на онези, които не се занимават с ръчен труд. А това означава към познанието да се прилага знание.” (с.47).

За новата икономика определящо значение придобива равнището и повишаването на производителността на труда в т.нар. третичен сектор, в икономиката на услугите, който има по-големия дял от брутният вътрешен продукт на развитите страни и този дял продължава да расте (достигайки около .).Инвестициите през последните 40 години приоритетно са насочени към развитието на комуникационните и информационни технологии, към техниката за обработка на данни и информация, в компютри, електронна поща, кабелна телевизия и различна офис-техника. Наред с това расте и делът на заетите в публичната администрация на всички нива. Инвестициите в техника и хора изискват все по-голямо внимание на производителността, на продуктивността, на работещите в услугите, в т.ч. в държавната и местната администрация.

Според едно от класическите правила за ефективност, заплатите нарастват в съответствие с тяхната продуктивност или с други думи, резултатите са по-високи и изпреварват нарастването на заплатите. Не може да има ръст в реалните доходи, ако не се спазва това правило.

Повишаването на производителността остава винаги главната стратегическа задача на ръководството на всяка организация. Тя предопределя бъдещето на организацията, оцеляването и разширяването на бизнеса, конкурентоспособността и финансовите резултати. Най-общо тя се определя като продуктивност, резултатност на производствените фактори и се изчислява като съотношение между тях.

Производителността има ключова роля за развитието и успеха на всяка организация. Централно място в общата производителност заема производителността на труда. Съществува взаимна връзка между различните видове производителност, която трябва да се отчита при управлението на организацията и в т.ч. при управлението на човешките ресурси.

Стратегии и програми за повишаване на производителността на труда

Всяка организация, в зависимост от ситуацията, в която се намира и възможностите ѝ да използва различните фактори за повишаване на производителността на труда, избира своята стратегия и определя конкретните цели и мероприятия в програмите си за нейната реализация.

Организациите се намират в различни ситуации по отношение на равнището, динамиката, факторите и условията, които влияят за нарастването на производителността на труда. Това намира израз в анализите, които предшестват както разработването на прогнозите, така и на политиката и стратегиите, конкретните програми и планове за повишаване на производителността на труда.

На практика са възможни различни ситуации и съотношения в развитието на производството, производителността на труда и разходите на труд. Преди всичко следва да се имат предвид следните възможни ситуации:

> производството расте, а производителността на труда намалява, което може да се дължи на различни причини, както и от по-значително увеличаване на персонала, т.е. когато той превишава потребностите /търсенето/ на производството;

> производството пада, т.е. намалява, а производителността на труда расте - когато броя на заетите намалява по-бързо от намаляването на обема на произвежданата продукция;

> производителността на труда расте по-бързо от нарастването на производството или обратно;

> производството и производителността на труда нарастват с еднакви темпове.

В специализираната литература се споменават пет различни ситуации и съответно възможни стратегии за повишаване на производителността на труда.

1. Производството нараства с по-високи темпове от нарастването на разходите на труд, т.е. резултатите от труда растат по-бързо от вложения труд /човекодни, човекочасове, работна заплата или цена на труда/. Това е ситуация, при която производителността на труда нараства. Запазването в перспектива на тази стратегия ще благоприятства конкурентоспособността и ефективността на организацията. В съответните програми за повишаване на производителността на труда тя ще бъде конкретизирана на основата на потърсените конкретни възможности за по-бързо нарастване на производството от влагания труд или за по-забавено нарастване на разходите на труд от ръста на производство (в случаите когато то е ограничено от търсенето на пазара и др.).

2. Производството нараства, докато разходите на труд остават неизменни, т.е. при едни и същи разходи на труд /брой заети, човекодни или човекочасове, средства за работна

заплата/ организацията увеличава производството. В случая производителността на труда нараства, увеличава се конкурентоспособността и ефективността на производството. Това е възможно например, когато на основата на анализите за използването на работното време или на съответствието между изискванията на работните места и качествените характеристики на заетите или от изучаването на настроението на заетите и тяхната мотивация се предприемат конкретни управленски действия, разработят се и се реализират програми за повишаване на квалификацията, повишаване в длъжност, подобряване условията на труд, внедряване на нови или усъвършенстване на използваните системи на заплащане и стимулиране на труда. Както и при първата, така и при тази стратегия относително намаляват потребностите от труд на организацията, реализира се икономия на труд, което намалява издръжката на производството и себестойността на единица продукция.

3. Производството намалява с по-бързи темпове от намаляването на разходите на труд. Тази тенденция е неблагоприятна по принцип за организацията, тъй като намалява производителността на труда, увеличават се разходите по производството, себестойността на произвежданата продукция. Като фактическо състояние тази ситуация може да се дължи на различни причини, но е критична за организацията и не бива да продължи дълго време. Тя е възможна когато се влошава общата икономическа ситуация в страната или международната конюнктура, намалява търсенето на произвежданата от организацията продукция или когато тя реструктурира производството си и/или използваната техника и технологии. Във всички тези ситуации е нормално да се намали обема на произвежданата продукция. Ако организацията приема, че това е временна ситуация, тя може да се въздържи от съкращения на персонала, да си спести разходите по освобождаването им, а

след това по наемането на нови и тяхната квалификация. Съществува и риска да загуби висококвалифицирани кадри и да не намери такива след това на пазара на труда.

В определени случаи организацията може да има и аналогична стратегия, която обаче не бива да има дългосрочен характер, тъй като ще влоши финансовото и пазарното ѝ положение. Най-често срещана е при реструктуриране на производството, усвояването на нови изделия и продукти, нова техника и технология. В този случай по-високите резултати след това в динамиката на производителността на труда ще компенсират временното неблагоприятно положение.

4. Производството остава непроменено, а разходите на труд намаляват. В този случай имаме нарастване на производителността на труда. Тази ситуация и стратегия е възможна в случаите, когато организацията договаря предварително своята продукция, има строго предопределени потребители, не може да увеличи своя пазарен дял или това е неефективно за нея. Запазването на тази стратегия по-дълго ще увеличи конкурентоспособността на произвежданата от организацията продукция, ще намали нейната себестойност, което ще даде нови възможности на организацията по отношение на пазарите, иновациите и инвестициите.

5. Производството расте, а разходите на труд намаляват, т.е. резултатите от труда се увеличават, а вложените за това производство човекочасове намаляват. Това по принцип е една от най-благоприятните ситуации и много ефективна стратегия за всяка организация. Най-често тя се дължи на внедрени нови технологии или на реструктуриране на производството от гледна точка на неговата трудоемкост.

На основата на тези възможни ситуации и стратегии се разработват различни

програми за повишаването на производителността на труда в организацията в зависимост от общата икономическа обстановка и стратегическите цели за следващия период.

Програмите за повишаване на производителността на труда имат стандартна структура и конкретно съдържание в зависимост от спецификата на организацията, ситуацията, в която тя се намира, избраната от нея стратегия за повишаване на

производителността на труда и други. Повишаването на производителността на труда е основна цел на управлението на човешките ресурси и управлението на организацията като цяло, тъй като производителността на труда

- > има ключова роля за успеха на организацията, за постигането на нейните цели;

- > предопределя потребността от персонал, търсенето на труд по количество и качество;

- > носи полезни резултати както за цялата организация, така и за заетите в нея, създава възможности за увеличаване на заплащането и стимулирането на основата на получените резултати от труда.

Програмите за повишаване на производителността на труда отразяват достигнатото равнище и ситуацията в организацията, нейните възможности за повишаване на резултатите от използвания труд в организацията.

В една организация може да бъде разработена една или множество конкретни програми за повишаване на производителността на труда (общо в организацията и отделните нейни подразделения). Целта съдържа конкретния размер на повишението или желаното равнище на производителност в края на съответния бъдещ период. Общото равнище или общото повишаване на производителността на труда може да бъде декомпозирано в конкретни подцели и задачи по структурни звена, отделни производства и дейности, доколкото възможностите за повишаване на производителността на труда не са еднакви, от една страна, и, от друга, най-често технологично са свързани.

Мероприятията и действията за повишаване на производителността на труда най-често са адресирани към конкретните фактори и условия, които могат да доведат до определеното повишаване на производителността на труда: иновации, инвестиции, машини и съоръжения; организация на труда; квалификация и мотивация на персонала и други. Те придобиват конкретен характер за съответния период и съответните подразделения на организацията. За да се реализира всяка програма са необходими конкретни ресурси - по вид и размер, които се предопределят от поставените цели и избраните мероприятия за тяхното достигане.

Поради изключителната важност на програмите за повишаване на производителността на труда за тях най-често отговаря ръководителя на организацията или негов заместник. За конкретните програми или елементи от програмата носят отговорност съответните ръководители.

За да се осигури реализация на програмата или на системата от програми е необходимо да се определят сроковете за изпълнение на всеки елемент от нея като се отчита взаимната им свързаност и много често спазването на определена последователност.

Важно условие за реализация на програмите за повишаването на производителността на труда е тяхното широко обсъждане в трудовия колектив, привличане за активно участие и предложения на всички сътрудници - както на мениджърите и специалистите, така и на работниците и другите категории персонал. Това е условие, те да се чувстват ангажирани, включени в изпълнението им, да знаят за очакваните резултати за организацията и конкретно за всеки от тях.

5. Работа в екип

Една от основните задачи на мениджмънта е да организира и обединява. Всяка организация установява между заетите в нея определена система на взаимоотношения.. В основата им е изградената структура в организацията. Необходимо е в организацията да се предприемат и специални действия за развитието на екипи.

В средата на 60те години Харвардската бизнес школа започна серия от изследвания за проучване на взаимовръзката между стратегиите и структурите. Създаването на нови предприятия е свързано с необходимостта от персонал и на отдели за координация.

Харвардската школа установи общите взаимовръзки между структура и стратегия.

През 70те години много водещи компании направиха преобразования, създавайки редица стратегически бизнес-единици, като по-съвършена форма на филиалите, която в по-голяма степен съответства на стратегията за фокусиране. Беше откроена също тенденцията, макар и не универсална, да се организира дейността на основата на стратегически бизнес-единици, отказвайки се от “международните подразделения”, заменяйки ги с матрична организация.

От края на 80-те и през 90те години на мода излязоха плоските организации, в които корпоративния център дава повече власт на операционните единици, доколкото такива организации прилагат максимум усилия за изпълнение на две стратегически цели: удовлетворяване потребностите на купувачите и постигане ефективност по отношение на издръжката (разходите).

За бизнеса няма единствено подходяща универсална организационна структура.

Това доведе до създаване на теорията за свързаност на организациите, разработена през втората половина на 60те години от друг екип в Харвард . Тази теория е разработена на основата на анализа на успешната и неуспешна дейност на организациите в различните условия на външната среда. Един от изводите е в това, че правилният избор на структура зависи от стратегията за растеж на фирмата, диверсификацията на продуктите и пазарите, коефициента на иновация в продукти, равнището на конкуренция и променливост на външната среда.

По-голямата част от трудовата дейност се осъществява в екипи. Това прави темата “работа в екип” и трудовите отношения и комуникации много актуални в последните десетилетия.

Според П. Дракър, основните екипни форми, които могат да се използват във всяка човешка дейност са три. За да бъде труда производителен е необходимо да се организират екипи, подходящи както за характера на самата дейност, така и да може тя да протече гладко. Към първият вид се отнасят екипи, който се срещат в спортни отбори (бейзбола, крикет) или операционните екипи в болниците. Какво е характерно за тях?

Всеки член на екипа има строго определено място и функции, няма взаимно заместване, но има изключително висока степен на допълване и на незаменяемост. Всеки има точно

определени позиции, функции, задължения и отговорности. Сътрудниците в този случай могат да получават собствени специфични задачи и изпълнението на всяка от тях може да се оцени сравнително точно и обективно, както и да бъде подходящо обучен. Това са едни от най-съществените предимства на тази екипна форма на организация. Тя е приложима при изпълнение на задачи, които обикновено се повтарят, както и при работа със строго установени правила. Днес този тип работни екипи не се радва на широка популярност. Когато днес се говори за екипност и изграждане на екипи се има предвид по-различна организация на труда в колектива.

При втория модел за екип също всички участници имат точно определени позиции, но всички работят като един екип, всеки съгласува действията си с останалите членове на екипа (например такава е ситуацията за всеки футболен отбор или симфоничен оркестър. Необходим е треньор или диригент, ръководител и неговата дума е определяща за поведението и действията на останалите членове на екипа. Необходими са и правила, ръководство за действие. За да се работи добре е необходимо да се репетира/тренира непрекъснато като условие екипа да придобие гъвкавост и да е в състояние много бързо да се приспособява към променящата се среда и условия на работа.

Третият тип са малките екипи (7-9 души) при които играчите са по-скоро “предпочитани”, отколкото фиксирани и се “покриват” един с друг. Те взаимно се приспособяват един към друг – както към положителните качества, така и към недостатъците. Екипът в този случай функционира ако отбелязаното адаптиране се превърне в условен рефлекс. Такива са отборите по тенис за двойки, екипите от 4-5 висши служители, формиращи “кабинета на президента” в голяма компания, управителните съвети и други.

Ако екип от подобен вид се формира правилно той става много по-силен от всеки друг,



защото при него се създават възможности да се изявяват положителните черти на всеки участник и същевременно за свеждане на недостатъците до минимум на всеки участник. Подобен екип изисква значителна самодисциплина и членовете му да са работили дълго време заедно, преди да са станали екип от посочения вид.

Екипите не могат да се смесват и преминаването от един модел в друг е много трудно. Трябва да се сменят стереотипи на работа и информационни технологии. Едва след като се избере подходящият екипен модел би могло да се твърди, че са създадени условия за повишаване на производителността на труда.

ЛИТЕРАТУРА

Владиминова, К., Управление на човешките ресурси. Стратегии, стандарти, практики, УИ „Стопанство”, С., 2006

Владиминова, К., К. Габровски, Н. Стефанов, Стратегическо управление и стратегическо планиране, УИ „Стопанство”, С., 2005

Ансофф, И., Новая корпоративная стратегия, Изд. Питер, Санкт-Петербург, Москва, Харьков, Минск, 1999

Армстронг. М., Стратегическо управление на човешките ресурси, Изд. ЛИК, 2000

Вачкова, Е., Б. Петров, Стратегическо управление на човешките ресурси и интеграцията на България в Европейски трудов пазар,

Дракър, П.Ф., Мениджмънт за бъдещето, Изд. “Карива”, Варна, 1997

Дракър, П.Ф., Пост-капиталистическото общество, Изд. “ЛИК”, С., 2000

Хаси, Д., Стратегия и планиране. Путеводител менаджера, Питер, Санкт-Петербург, 2001

Паунов, М., Стратегии на бизнеса, СД „Дино – ИМ”, С., 1995

Стефанов, Н., Мениджмънт на персонала. Стратегия на „управленско-консултантската матрица”, поредица Управление на персонала, Персонал – GHR, кн.5/1995

Управление на човешките ресурси в условията на глобализацията. Опитът на Европейския съюз, под.ред. на ст.н.с.д-р Г. Попов, Персонал - GRH , кн.6/2002

Хаси, П., Стратегия и планиране. Путеводител менаджера, Изд. Питер, Санкт-Петербург, Москва, Харков, Минск, 2001, с.12