

## **ИЗГРАЖДАНЕ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА**

Модерният мениджмънт прави разлика между “Управление на персонала” и “Развитие на човешкия ресурс”. “Управление на персонала” обхваща само този контингент хора, които в настоящия момент работят във фирмата/организацията. “Развитие на човешкия ресурс” обхваща всички бивши, настоящи и бъдещи служители и сътрудници на фирмата или организацията, а в някои случаи и техни семейни или приятелски кръгове. Първо трябва да се овладее материята “Управление на персонала”, след което постепенно обхватът да се разширява, за да се постигат все по-високи нива на “Развитие на човешкия ресурс”.

Надолу, нищо че се говори за “Управление на персонала”, се имат предвид и някои дейности по развитие на човешките ресурси.

Независимо от отраслова принадлежност, сложност или перформантност на продукта/услугата и съответните процеси и технологии, независимо от финансова мощ и културни специфики, а и независимо от всякакви други външни и вътрешни дадености, функцията “управление на персонала” винаги заема първостепенна и ключова роля за жизнеспособността и устойчивото развитие на всяка една фирма или организация и за ефективността на цялостната ѝ система за управление.

Не е толкова важно кой е носител на тази функция, стига тя да се изпълнява ефективно от гледна точка на нуждите на фирмата или организацията – нуждите от управление на персонала. При малка численост на персонала функцията се носи пряко от собственика или първия ръководител, при средна численост на персонала функцията се носи изцяло или заедно с друга функция от отделен специалист или ръководител, или пък бива изпълнявана от външна специализирана организация. При по-голяма численост на персонала вече става абсолютно необходимо да се обособи специализирано звено (отдел или дирекция) за управление на персонала.

Общо казано, функцията “Управление на персонала” има две групи задачи.

Първата група задачи има формално значение и се състои в дейности по “административно обслужване” на хората от фирмата или организацията – това са дейности в изпълнение на всякакви задължителни или препоръчителни норми или изисквания на местното трудово законодателство относно назначаване, вътрешно разместване и преместване, освобождаване, отпуски от всякакъв вид, отсъствия по болест и лични причини, административни наказания, трудови спорове, условия на труд – най-вече рискови фактори, отношения със синдикати и прочие.

Втората група задачи има същинско значение и е свързана с нуждите на фирмата или организацията от подходящо квалифициран и мотивиран персонал – “подходящо” квалифициран и мотивиран от гл.точка на нейните цели и политики. Това са задачи по набиране, подбор, въвеждане, обучение, израстване, движение, заплащане, стимулиране, атестиране, оценяване, вътрешни комуникации и прочие.

При древните форми на управление на персонала от 20-те години на ХХ век, прилагани у нас, първата група задачи се решава от служител или отдел, най-често наричан “Личен състав”, а втората група задачи – от “Труд и работна заплата”.

Примитивното стартово ниво, на което се намира функцията “Управление на персонала” в повечето български фирми и организации, изисква радикалната ѝ модернизация, а в ред случаи модернизация не е възможна и се налага изначално изграждане на съвсем нова функция.

За модернизация има смисъл да се говори тогава, когато една значима част от съществуващия опит, практика и традиции могат да се ползват или заимстват.

Изцяло ново изграждане е нужно тогава, когато от новоизградената функция се очаква тя да отрече и да заличи по един необратим начин всички вредни за настоящето и бъдещето практики от миналото.

Независимо дали става дума за модернизиране на съществуващата функция “Управление на персонала” или за изграждане на нова функция, поредността на работа е една и съща и тя е описана надолу, като поредица от осем стъпки.

Първата стъпка е да се извърши задълбочен анализ на т.нар. “качествени характеристики” на персонала на фирмата или организацията.

Става дума за анализ на състоянието и тенденциите на такива важни характеристики на персонала като пол, възраст, стаж, образование, квалификация, поливалентност, взаимозаменяемост, натовареност, ефикасност и други.

Тази първа стъпка е важна, защото отговаря на два въпроса.

Първият въпрос е дали характеристиката на персонала съвпадат или силно се различават от “средните” или “типичните” за такъв тип фирма или организация.

Вторият въпрос се състои в това, че не е възможно да се определят наизуст същината и обемът на дейностите по управление на персонала. Те трябва да бъдат съобразени с нуждите на фирмата или организацията от управление на персонала. А нуждите от управление на персонала зависят съвсем пряко от степента, в която характеристиките на персонала съвпадат или се отличават от тези характеристики, които биха били “добри” за този тип фирма или организация. С две думи – анализът на характеристиките на персонала посочва или подсказва отговора на въпроса “в каква посока” да се засили функцията по управление на персонала, за да стане тя адекватна на нуждите на фирмата или организацията.

На някои места назначават трима специалисти по управление на персонала с гръмки длъжностни характеристики и титли, защото са видяли, че някъде другаде има такива специалисти, но това не е коректно, защото на това друго място обемът и същината на задачите по управление на персонала може да са съвсем различни. Следователно, не може да решим колко голямо трябва да е звеното по управление на персонала и от какви специалисти да е съставено то преди да сме извършили анализ на състоянието и тенденциите на характеристиките на персонала.

Втората стъпка е да бъдат подбрани специалисти, с които ще се подсилва съществуващо звено по управление на персонала или ще се изгражда ново звено.

Подборът може да е вътрешен и/или външен и чрез него се търсят и намират подходящи хора, които имат данни и лично желание да се развиват и изявяват като специалисти по персонала. Обикновено такъв подбор предполага ползване на услуги на външен консултант. Понеже трудно се намират “готови” специалисти по персонала, по важно е да се търсят хора, имащи качества и нагласа да се развиват като такива специалисти и на тези хора да се осигури подходящо обучение.

Третата стъпка е обучението на специалистите по персонала.

Те, дори да имат дипломи за такива, пак подлежат на обучение, за да овладеят теоретично, а и на работно ниво, тези методи и практики, които ще са подходящи за изпълняваните от тях функции.

Според това дали става дума за начинаещи или напреднали, има нужда от уводно или опреснително обучение, което трае от една до няколко седмици. Следва обучение в действие заедно със самообучение, според нуждите и прогреса. Уводното или опреснително обучение може да стъпи на стандартните курсове на различни специализирани организации по управление на персонала или да се иска обучение по специална програма, проектирано в екип със специалисти от фирмата или организацията. Подходящо е обучението в действие и самообучението да се осъществяват по индивидуални годишни програми за всеки от специалистите.

Четвъртата стъпка е да бъдат дефинирани организационните характеристики на звеното по персонала – неговият статут в йерархията на цялостната системата за управление на фирмата или организацията, функционалната му характеристика, длъжностните характеристики на служителите и прочие.

На този етап не е нужно да се разписват детайлно процедури, инструкции и други регламенти за всички дейности по управление на персонала – това ще стане по-нататък, след като бъдат изяснени Политиката по персонала и основните задачи на отделните подсистеми на системата за управление на персонала.

Следва петата и най-важна стъпка – тя се състои в това висшето ръководство на фирмата или организацията да дефинира своята Политика по персонала.

Дефинирането на Политика по персонала е отговорен волеви акт на висшето ръководство, който има важно значение не само за управлението на персонала, само за себе си, но и за цялостното управление на фирмата или организацията.

Политиката по персонала представлява официален исказ на изповядваната от висшето ръководство ценностна система, свързана с хората (какво ценим у хората, т.е. какво ще изискваме от тях, т.е. какво ще поощряваме и кое считаме за недопустимо) и декларира принципите и най-важните правила за работа с хората. Важно е политиката по персонала да бъде “екипна политика” на цялото висше ръководство, да бъде споделена и поддържана от средното ръководство и да бъде разбрана и приета от целия персонал.

В Политиката по персонала не бива да има такива неясни или двузначни формули и постановки, които противоречат на културните традиции на фирмата или организацията или на моралните ценности на работещите в нея хора.

Веднъж изяснена, дефинирана и обявена, Политиката по персонала дава насоки и ориентири за изграждане на всички работни подсистеми на системата за управление на персонала, които ще бъдат изброени по-надолу. Към дефиниране на Политика по персонала не бива да се подхожда прибързано, повърхностно или половинчато, защото всяка грешка в тази политика ще предизвиква грешки в поведение или мотивация на хора, а оттам – грешки в резултатите от работата им.

Шестата стъпка е да бъде изградена информационна система, предназначена да обслужва с данни, сводки и анализи същинските и административни дейности по управление на персонала. Подходящо е това да бъде компютъризирана система.

Най-напред в нея трябва да се въведат и удачно да се структурират такива лични данни за отделните категории и групи служители, които имат значима информативна стойност относно изискванията към тяхната работа и степента, в която тези изисквания са постигнати от отделния служител.

Трябва да бъдат въведени и тези лични данни, които имат своето значение за административното обслужване на персонала.

Най-важни са данните, позволяващи да се оценява състояние и тенденции на квалификацията, разбираана като способност за правилно изпълнение и ефикасно управление на определени дейности или задачи.

Това как ще бъде структурирана информацията трябва да зависи главно от нуждите на ръководството от вземане на решения, свързани с персонала.

Подходящо е проектът за изграждане на такава система да бъде обсъден с всички нейни бъдещи потребители. При това трябва да се има предвид, че звеното по персонала е междинен потребител на системата, а крайни потребители са тези ръководители, които вземат решения, свързани с персонала – а това са всички висши и средни ръководители във фирмата или организацията.

Всичко изброено дотук има характер на “подготвителни дейности”.

Същинската дейност по модернизация или изначално изграждане на система за управление на персонала може да започне едва когато са успешно изминати изброените дотук шест стъпки.

Следва стъпка седем и тя се състои в съставяне на задания за проектиране и на работни графици за изграждане на отделните подсистеми на системата за управление на персонала. Отделните подсистеми са едни или други според нуждите на фирмата или организацията. В напълно разгърнат вид системата за управление на персонала се състои от следните подсистеми:

- подсистема за прогнозиране и за планиране за нуждите от персонал (такава подсистема действа периодично, ежегодно и в случаи на нужда, например – при подготовка на крупна технологична или организационна промяна и нейната задача е да определи количествените и качествени характеристики на персонала, нужен на фирмата или организацията в едногодишен или средносрочен хоризонт; ако наличностите и нуждите от персонал се разминават, възниква или задача за освобождаване или разместване или задача за набиране, подбор и обучение);
- подсистема за набиране, подбор, назначаване, въвеждане и адаптиране (набирането и подборът имат за цел да осигурят висока степен на припокриване на изискванията на конкретно работно място или трудова функция с възможностите на кандидата качествено да ги изпълнява, дето се казва: “точният човек, на точното място”; въвеждането и адаптирането имат за задача да скъсят времето и да постигнат ефективен преход към безконфликтно и пълно покриване на изискванията към дадената работа, т.е. новоназначения да разгърне възможностите си в тяхната пълнота без това да породи грешки, проблеми за колегите и сътресения в работата);
- подсистема за разместване, преместване, пренасочване и освобождаване (разместването, преместването и пренасочването са дейности, тежащи на всяка фирма или организация с тясно специализиран персонал, докато поливалентността, съчетана с взаимозаменяемост, прави възможна както ротацията на работни места и функции, така и улеснява прилагането на всякакви удобни и полезни форми на вътрешна мобилност на персонала);
- подсистема за атестиране, оценяване, промоция, движение и кариера (атестирането е дейност, чрез която се установява дали дадено лице е подходящо за изпълняваните от него задачи и поетите във връзка с тях отговорности, докато оценяването установява степента, в която лицето се справя с неговите задачи и отговорности; атестирането и оценяването са свързани дейности, но оценяването се обезмисля, ако атестирането е било неточно; оценката служи да даде насоки за нужди от обучение и нива и форми за стимулиране на лицето; разните форми на промоция, движение и регламентирана кариера се ползват от фирми и организации с висока степен на формализация на дейностите по управление на персонала и в

- доста случаи се явяват силен мотиватор чрез това, че лицето има яснота и определеност относно правилата, от които зависят бъдещият му статут и взаимоотношенията му в една относително консервативна среда);
- подсистема за обучение, квалификация, преквалификация и опресняване (тази подсистема има централно място във всички по-динамични фирми и организации, за които са характерни чести иновации и реорганизации в продукти/услуги или процеси/технологии; обучението трябва да е преди всичко изпреварващо, да осигури квалификационен резерв и да спомага за вътрешната мобилност на персонала; службата по персонала е главен медиатор на нуждите от обучение, дефинирани от висшето и средно ръководство, както и по лична инициатива на служителите, основен организатор на тези дейности, понякога и техен изпълнител, и във всички случаи има за задача да оценява ефективността на обучението);
  - подсистема за заплащане и за допълнително материално стимулиране (тази подсистема е пряко обвързана с подсистемата за атестиране и оценяване и почива на принципите на заплащане, дадени в Политиката по персонала; модерните системи за заплащане са от стимулиращ тип, със силна диференциация, целящи да интегрират личните икономически мотиви на хората с основните цели на фирмата или организацията);
  - подсистема за вертикални и хоризонтални вътрешни комуникации (необходимо е да се изгради комуникационна среда, която позволява на ръководителите да “свеждат” решенията си без загуби на информация, служителите да дават идеи за подобрения и да сигнализират за проблеми и всеки да е информиран за всичко, което ще е от полза за работата му; тази комуникационна среда стимулира преките хоризонтални контакти и допринася за “сплескване на пирамидата” на системата за управление);
  - подсистема за морално стимулиране, респонсабилизиране и мотивиране (тя отчита особеностите на народопсихологията и вече установените във фирмата или организацията културни ценности, насочена е към изява на личния принос и същевременно фаворизира екипността; тя, в съчетание с правилата за заплащане осигурява ангажираност и съпричастие на целия персонал към целите и политиките на фирмата или организацията).

Може да има нужда и от специални програми за персонала, например:

- програма за подобряване на трудовите, битови и комунални условия;
- програма за повишаване на конкурентността спрямо пазара на труда;
- програма за преодоляване на напрежения и изглаждане на конфликти.