

# РЪКОВОДСТВО

## за управление на човешките ресурси

МИНИСТЕРСТВО  
НА ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ  
И АДМИНИСТРАТИВНАТА РЕФОРМА



## 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Ръководството за управление на човешките ресурси очертава основните характеристики, свързани с новия Модел за управление на човешките ресурси в държавната администрация. То черпи от опита и практиките на държавни администрации от Европейския съюз и ги адаптира към българските условия.

В цял свят има бум при използването на информационните технологии в ежедневната работа, включително и в държавните администрации. Така много от функциите, като попълване на формуляри, въвеждане на данни, получаване на молби на хартия и т.н., днес могат да се извършват чрез автоматизирани системи. Това налага промяна на звената за управление на човешките ресурси. За хората, които работят в звената за човешки ресурси в държавната администрация, това е предизвикателство. Те трябва да придобият съвсем различни умения и ръководителите са тези, които трябва да насърчават и приветстват промяната. Сега служителите имат избор – да останат в миналото, да са гемоге, или да работят за съвременна организационна промяна чрез развитие на човешките ресурси. В близките години те вече няма да имат този избор. Еволюцията и динамиката в областта на човешките ресурси ще стимулират хората да работят по нов начин. Именно затова се наложи изпълнението на финансирания от Европейския съюз проект за управление на човешките ресурси. Проектът разработи както това ръководство, така и Стратегия и Модел за управление на човешките ресурси.

Бих искал да благодаря на всички участници в проекта – международни и български консултанти, на техните партньори от Администрацията на Министерския съвет, от различните министерства и от областните и общински администрации.



Николай Василев

Министър на държавната администрация  
и административната реформа

## 2. СТРАТЕГИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Една от най-важните цели на Стратегията за модернизиране на държавната администрация, приета през 2003 г., е повишаването на ефективността в сферата на управление на човешките ресурси за осигуряване на устойчивост на административната реформа.

За постигането на тази цел мисията на управлението на човешките ресурси в държавната администрация може да бъде дефинирана като откриване, запазване и развиване на най-подходящите хора за работа в държавната администрация в полза на обществения интерес и за издигане на престижа на държавната служба.

Мисията от своя страна има като своя визия следните цели:

- Да повишим ефективността в управлението на човешките ресурси, за да постигнем правилно и отговорно използване на обществените средства;
- Да създадем професионална държавна служба с отговорни държавни служители, притежаващи необходимите компетенции и потенциал за успешно изпълнение на обществено значими цели;
- Да изградим лидери, способни да постигнат обвързаност на стратегическите цели на държавната администрация с управлението на човешкия потенциал в нея;
- Да намалим политическото влияние върху управлението на човешките ресурси в администрацията;
- Да увеличим административния капацитет на звената по управление на човешките ресурси и да ги превърнем в стратегически партньор за постигане на по-добро държавно управление.

За да се подкрепят и да се изпълнят до край горепосочените цели, е необходимо да се предефинират функциите и дейностите по управление на човешките ресурси. В следващата точка е представен накратко нов модел за управлението на човешките ресурси.

### 3. МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

През последните години българското правителство предприе стъпки за въвеждане на правила и средства за по-ефективно управление на човешките ресурси в държавната администрация. Новият модел за управление на човешките ресурси беше създаден на основата на ключовите цели от Стратегията за модернизиране на държавната администрация, приета през 2003 г. — повишаване на ефективността в сферата на управление на човешките ресурси за осигуряване на устойчивост на административната реформа.

Следователно мисията на модела за управление на човешките ресурси може да бъде дефинирана като набиране, задържане и развитие на най-подходящите специалисти за работа в държавната администрация в интерес на обществото и за подобряване имиджа на държавната служба.

За да постигне тези цели моделът дава нови определения на функциите и дейностите по управление на човешките ресурси на три различни нива:

- На стратегическо ниво той възнамерява:
  - Да приложи на практика методологията за планиране и прогнозиране на човешките ресурси. Според модела плановете за управление на човешките ресурси на държавната администрация трябва да се разработват от централно звено по управление на човешките ресурси на базата на прогнози за нуждата от персонал и очакваното изхабяване. Тези плановете трябва да бъдат годишни или за три, пет или повече години и трябва да са направени на две нива: за държавната администрация като цяло и за отделните администрации;
  - Да приложи административна структура за управление на човешките ресурси със съответни функции и капацитет за прилагане на философията на модела и неговата стратегия. Препоръчително е стратегията за управление на човешките ресурси да се изготви от централното звено за управление на човешките ресурси на основата на най-добрите практики по управление на човешките ресурси и в съответствие с дългосрочните цели на правителството;
  - Цялостната стратегия трябва да бъде одобрена от министъра на държавната администрация и административната реформа и внесена за крайно одобрение от Министерския съвет;
- На ниво обслужване най-значителните промени са свързани с въвеждането на централизирана конкурсна процедура, която трябва да бъде организирана от централното звено по управление на човешките ресурси. Еднакво важна е и схемата за въвеждане на мобилност на персонала в държавната администрация. Специално внимание е отделено на създаването на плановете за развитие на кариерата и плановете за приемственост на две нива: за висши държавни служители (от централното звено за управление на човешките ресурси) и за персонала на отделните администрации (от звеното по управление на човешките ресурси в съответната администрация). Накратко моделът предлага да се:
  - Създадат предпоставки за мобилност на персонала в държавната администрация;
  - Въведе система за развитие на кариерата и планиране на приемствеността;
  - Подобри обучението и подбора на държавни служители;
  - Подобри системата за определяне на постоянни и премийни възнаграждения;
- На оперативен ниво моделът въвежда единна информационна система за управление на човешките ресурси, която дава възможност за:

- Автоматизиране на задачи като управление на разходите, информация за договорите, свободни места, отпуски и администриране на заплати;
- Изготвяне на сравнителни справки за различни аспекти от дейностите по управление на човешките ресурси — главно информация за персонала и длъжностите. Тези справки са също така инструмент, който ще е от полза на ръководителите в процеса на вземане на решения.

Една съществена промяна свързана с целите, представени накратко по-горе, е създаването на едно областно звено (Министерство с изпълнителна власт), отговорно за определяне на стратегическата политика по управлението на човешките ресурси и общото ръководство на дейностите по управление на човешките ресурси. Споменатото централно звено за управление на човешките ресурси ще бъде дирекция в рамките на министерство и ще се състои от следните отдели:

- Набиране и подбор;
- Обучение и развитие;
- Възнаграждения и придобивки.

Дирекцията ще осигурява правилното провеждане на стратегията за човешките ресурси към няколкото процеса на оперативни ниво. Тази дейност ще бъде подкрепена от ежедневна рутинна работа, извършвана на оперативни ниво. За да се постигне укрепване на ролята на управлението на човешките ресурси на всички нива на държавната администрация, функционерите по човешките ресурси ще се отчитат пряко на главния секретар или еквивалентна най-висша длъжност в съответната администрация. Следвайки същата логика в ключови по-големи министерства и други главни институции е желателно дейността по управление на човешките ресурси да функционира под формата на дирекция, за да даде възможност за подходящо позициониране, видимост и влияние в съответната администрация. Броят и нивото на персонала във всяко звено по човешки ресурси ще зависи от размера на институцията, на която се осигурява услугата. В по-големи звена по човешките ресурси структурата на звеното ще замени централната дирекция. В по-малки звена очевидно дейностите по човешките ресурси ще бъдат по-обща и комбинирани. Тази препоръка се основава на опита на повечето администрации в страните членки на ЕС.

Трябва да се отбележи, че прилагането на предлагания модел за управление на човешките ресурси изисква промени (изменения и допълнения) в съществуващите регулативни актове, както и изготвянето и приемането на ново законодателство.

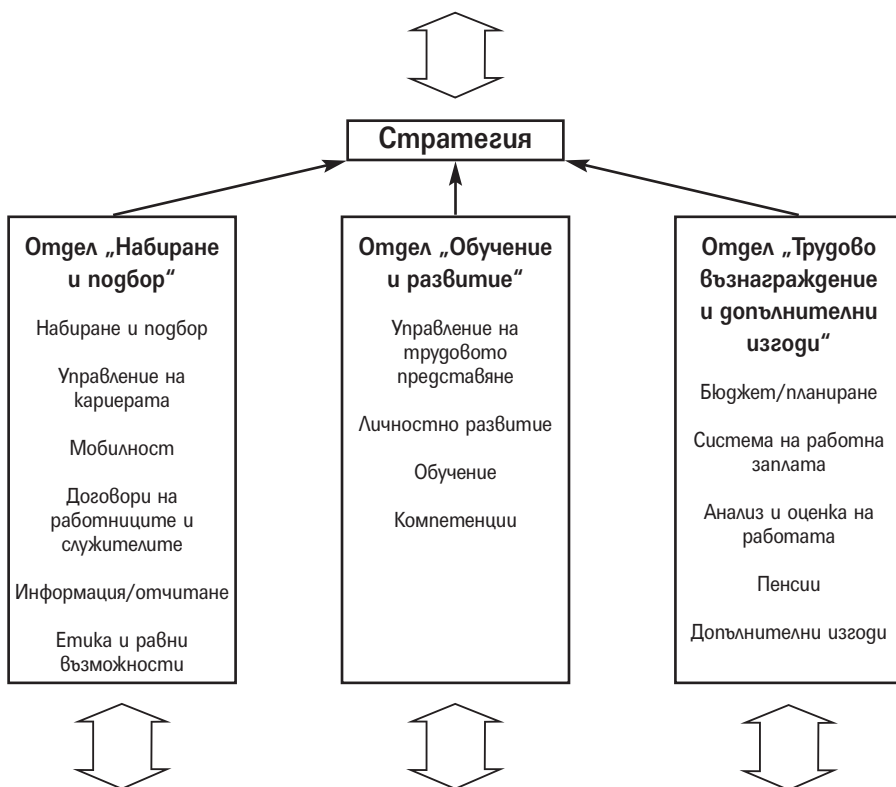
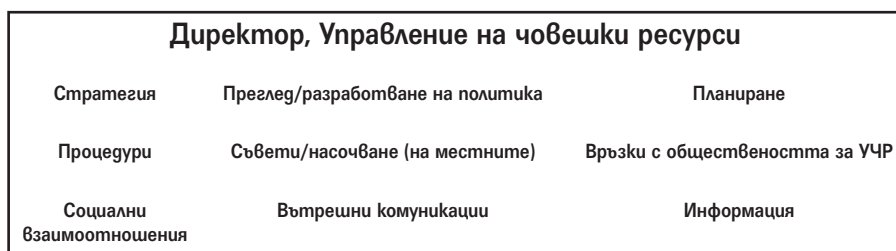
С приемането на този модел за управление на човешките ресурси и след като се наложи новата рамка за управление на човешките ресурси, трябва да се постигне следното:

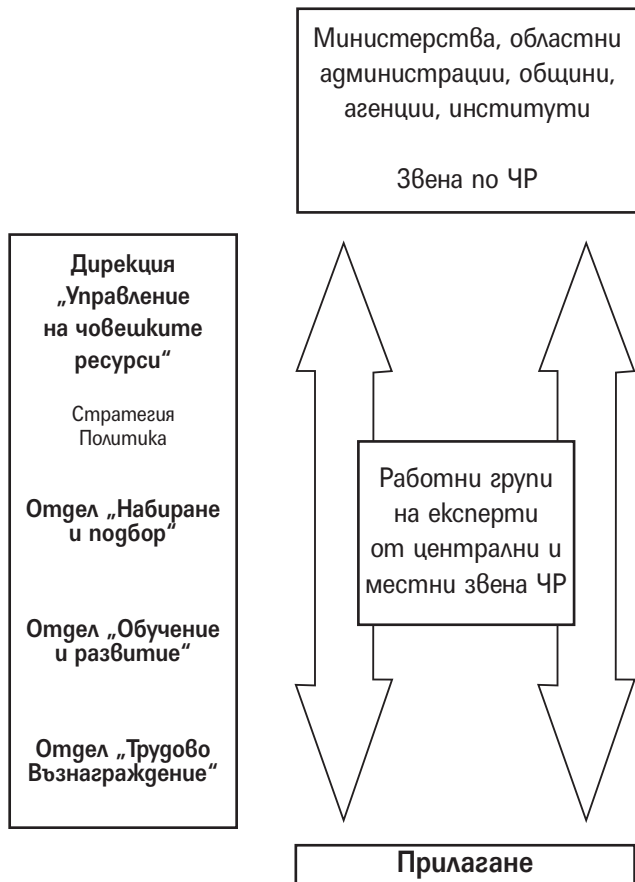
- По-голяма ефективност на управление на човешките ресурси и оттам по-добро използване на обществените фондове;
- По-нататъшно развитие на професионалната държавна служба с квалифициран персонал;
- Развиване на лидери, способни да планират бъдещето на държавната администрация и на човешкия потенциал в нея;
- Намаляване на политическото влияние върху дейностите по управление на човешките ресурси;
- Подобряване на административния капацитет в звената по управление на човешките ресурси.

## 4. СТРУКТУРА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Както беше споменато в т. 3, ще се създаде централно звено за управление на човешките ресурси – Дирекцията по човешките ресурси в Министерството на държавната администрация и административната реформа, което ще бъде отговорно за стратегическата политика и за цялостното ръководство на дейностите по управление на човешките ресурси. Схемите, показани по-долу, илюстрират специфичните дейности, за които тази дирекция ще е отговорна и как ще бъдат структурирани и координирани функциите по управление на човешките ресурси в рамките на държавната администрация:

### Министерството на държавната администрация и административната реформа





- В ключови големи министерства и други главни институции е желателно УЧР да функционира като дирекция, за да даде възможност за подходящо позициониране, открояване и влияние в рамките на съответната администрация;
- Броят и нивото на персонала във всяко звено по човешки ресурси ще зависи от размера на институцията, на която се предлага услугата;
- Всяко звено по човешки ресурси ще има определени отговорности свързани с функциите, установени за трите отдела в рамките на Централната дирекция по управление на човешки ресурси. В по-големи звена по човешки ресурси структурата на звеното ще копира Централната дирекция. В по-малки звена дейностите по човешки ресурси ще бъдат по-обща и слети;
- Структурата, показана по-горе, осигурява съществено включване и получаване на обратна връзка от специалистите по човешки ресурси на всички нива чрез създаването на функционални работни групи.

## 5. ФУНКЦИОНАЛНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ

По-долу са представени функционални характеристики за:

1. Дирекция „Управление на човешките ресурси“ в Министерството на гържавната администрация и административната реформа;
2. Дирекция „Управление на човешките ресурси“ във всяко друго министерство.

Функционалните характеристики за различните отдели, съдържащи се в тези дирекции, могат да бъдат намерени в електронна форма на CD, което придружава наръчника.

### МИНИСТЕРСТВО НА ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ И АДМИНИСТРАТИВНАТА РЕФОРМА

#### ФУНКЦИОНАЛНА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИРЕКЦИЯ „УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ“ (Централно звено за разработване на стратегии и политики по управление на човешките ресурси)

С цел подпомагане дейността на министъра на гържавната администрация и административната реформа за разработването и организирането на изпълнението на стратегиите и политиките в областта на човешките ресурси в гържавната администрация, Дирекцията по управление на човешките ресурси в Министерството на гържавната администрация и административната реформа (Централното звено за разработване на стратегии и политики по управление на човешките ресурси) изпълнява следните функции:

1. Разработва стратегии в областта на управлението на човешките ресурси в гържавната администрация;
2. Осъществява координацията на дейността на звената по управление на човешките ресурси в отделните администрации;
3. Организира и координира разработването на прогнози и планове за човешките ресурси в гържавната администрация;
4. Съгласува длъжностните разписания на отделните администрации;
5. Подготвя становища по изпратените за съгласуване длъжностни разписания на отделните администрации;
6. Организира провеждането на централизирани конкурси за длъжностите главен секретар, главен директор на главна дирекция, директор на дирекция, младши експерт и младши инспектор;
7. Разработва методически материали за провеждане на конкурсите за гържавни служители по процедурите за набиране, подбор и назначаване на служители в гържавната администрация;
8. Изготвя предложения за промени в системата за заплащане и придобивки на служителите в гържавната администрация;
9. Анализира прилагането на системата за заплащане и придобивки на служителите в гържавната администрация, разработва и представя предложения за политиката по доходите на служителите в гържавната администрация;
10. Изготвя проект за годишен план за обучение на служителите в гържавната администрация, съобразно средствата, предвидени за обучение в гържавния бюджет за съответната година;



11. Анализира дейността по обучение и развитие на човешките ресурси в държавната администрация;
12. Анализира прилагането и подготвя предложения за промени в процедурите за разработване и актуализиране на длъжностните разписания и длъжностните характеристики в държавната администрация;
13. Разработва методически материали за оценяване на длъжностите в администрация, анализира прилагането и подготвя предложения за промени в Единния класификатор на длъжностите в администрацията;
14. Изготвя методически материали и анализира прилагането на процедурите за оценяване на изпълнението на служителите в държавната администрация;
15. Подпомага методически звената за управление на човешките ресурси в отделните администрации;
16. Координира дейността по изграждането и актуализирането на Единната информационна система за управление на човешките ресурси в държавната администрация;
17. Разпространява добри практики, анализира прилагането им и изготвя предложения за промени в етичните правила за поведение на служителите в държавната администрация;
18. Разработва материали, необходими за социалния диалог с професионалните организации на служителите в държавната администрация;
19. Подготвя становища по проекти на нормативни актове във връзка с управлението на човешките ресурси в държавната администрация;
20. Разработва методически материали за набиране и подбор на персонал в държавната администрация, анализира прилагането им и изготвя предложения за промени в процедурите по набиране и подбор на персонал в държавната администрация, разработва проекти и координира изпълнението на стажантските програми;
21. Осъществява наблюдение и анализ на причините за текучество на служителите в държавната администрация;
22. Осъществява проучвания на мотивацията и на организационната култура на служителите в държавната администрация, както и проучвания за подобряване на условията на труд на служителите в държавната администрация;
23. Извършва средносрочни (3-годишни) и дългосрочни (5-годишни) прогнози за потребностите от човешки ресурси в държавната администрация;
24. Изготвя планове за осигуряване на необходимия персонал в държавната администрация;
25. Изготвя финансов анализ на предстоящите разходи във връзка с планираните потребности от персонал и разходите по набирането на служители в държавната администрация;
26. Събира информация за възможностите за гъвкави форми на заетост в рамките на програмните бюджети;
27. Събира информация за очакваните промени в структурата на държавната администрация;
28. Събира информация за очакваните промени в бизнес процесите за предоставяне на услуги, включително и електронното правителство;
29. Разработва схеми за осигуряване на мобилност в рамките на държавната администрация;
30. Разработва схеми за управление на кариерата и планиране на приемствеността за държавната администрация.

## **ВЪТРЕШНИ КОНТАКТИ:**

Дирекцията по управление на човешките ресурси в държавната администрация (Централно звено за разработване на стратегии и политики по управление на човешките ресурси) осъществява контакти в рамките на администрацията/министерството с:

- Министъра и заместник министрите;
- Главния секретар;
- Директорите на дирекции;
- Началниците на отдели;
- Началниците на сектори;
- Служителите.

## **ВЪНШНИ КОНТАКТИ:**

Дирекцията по управление на човешките ресурси в държавната администрация (Централно звено за разработване на стратегии и политики по управление на човешките ресурси) осъществява външни контакти с:

- Министерствата или Дирекциите по управление на човешките ресурси в Министерствата;
- Министерския съвет;
- Народното събрание;
- Съвета за модернизирание на държавната администрация;
- Института по публична администрация и европейска интеграция;
- Националния съвет за тристранно сътрудничество;
- Съвета за социално сътрудничество;
- Националния осигурителен институт;
- Агенцията по заетостта;
- Държавни, частни и неправителствени организации, извършващи проучвания на трудовия пазар и обучение;
- Кандидати за работа в държавната администрация.

## МИНИСТЕРСТВО НА

### ..... ФУНКЦИОНАЛНА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИРЕКЦИЯ „УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“

С цел подпомагане дейността на Министъра във връзка с разработването и организирането на изпълнението на стратегичните и политиките в областта на човешките ресурси в администрацията, Дирекцията по управление на човешките ресурси в Министерство на ..... изпълнява следните функции:

1. Разработва стратегии в областта на управлението на човешките ресурси в администрацията;
2. Координира работата, консултира и оказва методическа помощ на звената по човешки ресурси във второстепенните (и от по-ниски степенни) разпоредители с бюджетни кредити;
3. Разработва вътрешни правила по управлението на човешките ресурси в администрацията;
4. Разработва проекти на прогнози и планове за човешките ресурси в администрацията;
5. Разработва проекти на длъжностните разписания, поддържа в актуален вид поименните длъжностни разписания;
6. Организира дейността по обявяване на конкурсите за държавни служители и набирането и подбор на служители по трудово правоотношение;
7. Поддържа личните досиета на служителите в администрацията;
8. Координира и подпомага дейността по разработването и актуализирането на длъжностните характеристики в администрацията;
9. Разработва проекти и координира изпълнението на стажантските програми;
10. Прилага системата за заплащане и придобивки на служителите в администрацията;
11. Изготвя проект за годишния план за обучение на служителите в администрацията и анализира дейностите по обучението;
12. Консултира ръководители и служители по прилагането на процедурите и по проблеми, свързани с управление на човешките ресурси;
13. Извършва въвеждането на информация в Единната информационна система за управление на човешките ресурси;
14. Анализира прилагането на етичните правила за поведение на служителите в администрацията;
15. Разработва материали, необходими за социалния диалог с професионалните организации на служителите в администрацията;
16. Осъществява проучвания на мотивацията и на организационната култура на служителите в държавната администрация, както и проучвания за подобряване условията на труд на служителите в държавната администрация;
17. Подготвя становища по проекти на актове във връзка с управлението на човешките ресурси в държавната администрация;

18. Анализира дейността по обучението и развитието на човешките ресурси в администрацията;
19. Анализира прилагането и подготвя предложения за промени в процедурите за разработване и актуализиране на длъжностните разписания и длъжностните характеристики в администрацията;
20. Осъществява наблюдение и анализ на причините за текучество на служителите в администрацията;
21. Изготвя финансов анализ на предстоящите разходи във връзка с планираните потребности от персонал и разходите по набирането на служители в държавната администрация;
22. Разработва схеми за управление на кариерата и планиране на приемствеността в министерството.

### **ВЪТРЕШНИ КОНТАКТИ:**

Дирекцията по управление на човешките ресурси в Министерството на ..... осъществява контакти в рамките на администрацията/министерството с:

- Министъра и заместник министрите;
- Главния секретар;
- Директорите на дирекции;
- Началниците на отдели;
- Началниците на сектори;
- Служителите.

### **ВЪНШНИ КОНТАКТИ:**

Дирекцията по управление на човешките ресурси в Министерството на ..... осъществява външни контакти с:

- Звената по управление на човешките ресурси във второстепенните (и от по-ниска степен) разпоредители с бюджетни кредити;
- Министерството на държавната администрация;
- Института по публична администрация и европейска интеграция;
- Съвета за социално сътрудничество;
- Националния осигурителен институт;
- Агенцията по заетостта;
- Държавни, частни и неправителствени организации, извършващи проучвания на трудовия пазар и обучение;
- Кандидати за работа в администрацията.

## 6. ДЛЪЖНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Длъжностни характеристики за следните позиции се намират в електронна форма на диска, осигурен с това ръководство:

### 1. Министерство на държавната администрация и административната реформа:

- а. Директор на дирекция „Управление на човешките ресурси“;
- б. Началник на отдел „Набиране и подбор“;
- в. Началник на отдел „Обучение и развитие на кариерата“;
- г. Началник на отдел „Възнаграждения и придобивки“;
- д. Главен експерт 1 в отдел „Набиране и подбор“;
- е. Главен експерт 2 в отдел „Набиране и подбор“;
- ж. Главен експерт 1 в отдел „Обучение и развитие на кариерата“;
- з. Главен експерт 2 в отдел „Обучение и развитие на кариерата“;
- и. Главен експерт 1 в отдел „Възнаграждения и придобивки“;
- к. Главен експерт 2 в отдел „Възнаграждения и придобивки“.

### 2. Други министерства:

- а. Директор на дирекция „Управление на човешките ресурси“;
- б. Началник на отдел „Набиране и подбор“;
- в. Началник на отдел „Обучение и развитие на кариерата“;
- г. Началник на отдел „Възнаграждения и придобивки“;
- д. Главен експерт 1 в отдел „Набиране и подбор“;
- е. Главен експерт 2 в отдел „Набиране и подбор“;
- ж. Главен експерт 1 в отдел „Обучение и развитие на кариерата“;
- з. Главен експерт 2 в отдел „Обучение и развитие на кариерата“;
- и. Главен експерт 1 в отдел „Възнаграждения и придобивки“;
- к. Главен експерт 2 в отдел „Възнаграждения и придобивки“.

## 7. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА ПЛАНИРАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

### 7.1. Въведение

#### 7.1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗА ПЛАНИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Основната цел на планирането на човешките ресурси е осигуряване на правилния брой хора с нужните умения, опит и компетентност на подходящите длъжности в подходящото време. За целта е необходимо по график да се изготвят различни анализи и прогнози (хипотези) на персонала.

Планирането на човешките ресурси е дейност, която помага на организациите да предвиждат бъдещите промени и да се подготвят за тях чрез планиране на адекватни ответни действия.

Настоящият документ обхваща следните дейности от планирането на човешките ресурси, чрез които се определят потребностите от работна сила в българската държавна администрация:

- Оценка на потребностите от персонал — Част 2;
- Оценка на отлива на персонала и нивото на компетентностите на оставащия персонал — Част 3;
- Съпоставка между необходимия и оставащия персонал — Част 4;
- Конкретни показатели и действия, които трябва да се предприемат — Част 5.

Гореизброените теми ще бъдат разгледани в настоящия документ във връзка с разработването на краткосрочни и дългосрочни планове за човешките ресурси.

#### 7.1.2. ПОДХОД (НИВА)

Планирането на човешките ресурси може да се извършва на различни равнища, но за българската държавна администрация двете са основни:

- Централно равнище (планиране в рамките на цялата държавна администрация);
- В отделните администрации.

Основните отговорници за планирането на човешките ресурси в администрацията трябва да бъдат както следва:

- Министерския съвет — да отговаря за предоставянето на годишните политически приоритети за целите на годишното планиране;
- Централното звено по управление на човешките ресурси към Министерството на държавната администрация и административната реформа (МДААР) — да трансформира годишните стратегически цели и потребностите от персонал в главен план за ЧР за осъществяване на тези цели и да следи изпълнението на стратегическите приоритети, като при необходимост предприема корективни действия;
- Министерството на финансите — отговорност по отношение на бюджета за персонала. Трябва да се отбележи, че оценката на потребностите от персонал и приоритетите, изготвени от централното звено по управление на човешките ресурси, ще бъдат използвани в процеса на разработване на годишния бюджет.

На по-ниските нива съществуват и други отговорници, които също трябва да участват в разработването на краткосрочните и дългосрочните планове за човешките ресурси. Тези участници в планирането имат отговорността предимно да предоставят информация за процеса на оценяване на цялостните потребности от персонал:

- Органите по назначаването, съвместно с местните звена по УЧР, дават информация по отношение на разработването на местните годишни оперативни планове за човешките ресурси;
- Местните звена по УЧР отговарят за оценката на местните годишни потребности от персонал и местните приоритети.

Въпреки че основните принципи на планирането са едни и същи и на двете нива, за нуждите на планирането МДААР ще използва единната информационна система за управление на човешките ресурси. Тъй като обхватът на планирането на централно ниво е много по-голям, МДААР ще трябва да осигури съответствие между плановете за човешките ресурси с общата стратегия за модернизация на публичната администрация.

Планирането на човешките ресурси в отделните администрации също е различно в зависимост от статута на съответната администрация — първостепенен или второстепенен (или по-ниско степенен) разпоредител с бюджетни кредити. Първостепенните разпоредители с бюджетни кредити, освен че трябва да планират персонала си, имат отговорности и по отношение планирането на човешките ресурси в цялата система, т.е. и за второстепенните и по-ниско степенните разпоредители с бюджетни кредити. В общинските и някои други администрации планирането на човешките ресурси обхваща и дейности, които са извън администрацията — социални услуги, образование, култура и други.

### **7.1.3. ОСНОВНИ КОМПОНЕНТИ НА ПЛАНИРАНЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

Изброените по-долу компоненти представляват някои основни източници на информация, необходими за създаването на цялостно планиране на човешките ресурси:

- Потенциални потребности от персонал — численост, структура, компетентности;
- Потенциален отлив на персонал и установяване нивото на компетентностите на оставащия персонал;
- Баланс на потребностите и оставащия персонал;
- Разработване на конкретни планове, включително и за необходимите действия.

Всяка от посочените точки ще бъде подробно разгледана в следващите части. Съществуват и редица методи за планиране, които могат да се използват за осигуряване на тази информация — оценка на обема на работата в часове, стандарти за производителност (трудови норми), баланс на работното време и т.н.

### **7.1.4. ПЕРИОДИ НА ПЛАНИРАНЕ**

Планирането на човешките ресурси може да обхваща различни периоди. С оглед условията в България, считаме, че е най-подходящо планирането на човешките ресурси в държавната администрация да се извършва в три периода — съответно за 1, 3 и 5 години.

## 7.2. Планиране на потребностите от персонал

### 7.2.1. ПЛАНИРАНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ПЕРСОНАЛ

Съществуват две основни променливи, които трябва да бъдат отчетени при определянето на персонала на държавната администрация:

- Необходимата численост и структура на персонала. Стойността на тази променлива се изчислява въз основа на:
  - Очаквани промени в структурите (например: изваждане на определени дейности от администрацията; обединяване на администрации; прехвърляне на отделни функции между администрациите и т.н.);
  - Очаквания обем на работа. Той се изчислява след като е направена оценка на промените в организацията на работа и бизнес процесите (нови форми на обслужване, електронни услуги и т.н.);
  - Оценка на необходимата численост на персонала. Тази оценка трябва да се базира на анализи на обема на работата и ефективния фонд работно време за работещите (включително анализи на работното натоварване в минали периоди) или на стандарти (нормативи) за численост и за обслужване.
- Необходимите компетентности.

### 7.2.2. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА НЕОБХОДИМАТА ЧИСЛЕНОСТ НА ПЕРСОНАЛА

#### 7.2.2.1. ОЦЕНКА НА ВАИЯНИЕТО НА ПРОМЕНИТЕ В АДМИНИСТРАТИВНИТЕ СТРУКТУРИ

Тъй като промените в административните структури влияят върху потребностите от персонал, при изчисляването на потребностите от персонал в държавната администрация трябва да се направи оценка на следните елементи:

- Закриване на цели администрации — целият персонал няма да бъде необходим — отрицателен ефект, ще бъде необходим по-малък брой персонал;
- Закриване на отделни структурни звена в отделна администрация — числеността на персонала в съответното звено няма да е необходима, като трябва да се прецени следва ли да се намали числеността и на други звена на базата на регламентирания съотношения между отделните групи персонал (обща и специализирана администрация, процент на държавните експерти, процент на ръководния персонал, численост на политическия кабинет и т.н.) — отрицателен ефект, ще бъде необходим по-малък брой персонал;
- Закриване на отделни функции в рамките на едно или повече структурни звена в отделната администрация — трябва да се определи персоналетът, извършвал тези функции и да се прецени дали е нужно да се намалява персонал и от други звена (например, от общата администрация) — отрицателен ефект, ще бъде необходим по-малък брой персонал;
- Откриване на нови администрации — следва да се направи обосновано предложение за числеността и структурата на персонала, което включва описание на основните бизнес процеси и времето за тяхното изпълнение, баланс на работното време на един зает с изпълнението на основните бизнес процеси, численост на основния персонал, численост на останалите групи персонал (управленски, обща администрация и т.н.) — положителен ефект, ще бъде необходим по-голям брой персонал;



- Разкриване на нови структурни звена и добавяне на функции в съществуващите администрации — следва да се направи обосновано предложение за числеността и структурата на персонала в новите звена или за новите функции, което включва описание на основните бизнес процеси и времето за тяхното изпълнение, баланс на работното време на един зает с изпълнението на основните бизнес процеси, численост на основния персонал за новите звена или функции, допълнителна численост за останалите групи персонал (управленски, обща администрация и т.н.) — положителен ефект, ще бъде необходим по-голям брой персонал;
- Разделяне на съществуващата администрация на две или повече нови администрации — следва да се направи обосновано предложение за числеността и структурата на персонала в новите администрации, което включва описание на основните бизнес процеси и времето за тяхното изпълнение, баланс на работното време на един зает с изпълнението на основните бизнес процеси, численост на основния персонал, численост на останалите групи персонал (управленски, обща администрация и т.н.) — непревдигим ефект, по-вероятно положителен;
- Преминване на структурно звено/а или функция/и от една администрация в друга — следва да се направи обосновано предложение за числеността и структурата на персонала в администрациите, което включва описание на основните бизнес процеси и времето за тяхното изпълнение след прехвърлянето на звеното/ата или функцията/ите, баланс на работното време на един зает с изпълнението на основните бизнес процеси, численост на основния персонал, численост на останалите групи персонал и в двете администрации (управленски, обща администрация и т.н.) — непревдигим ефект, по-вероятно отрицателен;
- Сливане на две или повече администрации — следва да се направи обосновано предложение за числеността и структурата на персонала в новата администрация, което включва описание на основните бизнес процеси и времето за тяхното изпълнение, баланс на работното време на един зает с изпълнението на основните бизнес процеси, численост на основния персонал, като специално внимание следва да се отдели на числеността на останалите групи персонал (управленски, обща администрация и т.н.), тъй като се очаква при сливането да се реализира ефект на мащаба — непревдигим ефект, по-вероятно положителен.

Комбинацията от всички гореизброени елементи може да има положителен или отрицателен ефект върху потребностите от персонал. Ефектът от промените в административните структури трябва да бъде оценен в процеса на планиране на човешките ресурси.

### 7.2.2.2. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ОБЕМА НА РАБОТАТА

След като промените в административните структури са вече известни и правилно оценени, идва ред на оценката на следващата променлива — обема на работата. В тази част ще бъдат дадени указания за това, как се оценява обемът на работата в държавната администрация.

Определянето на обема на работата в дадена администрация за плановия период (1, 3 или 5 години) може да се извършва по различен начин в зависимост от:

- Спецификата на основните бизнес процеси и по-точно дали те позволяват измерване на обема на работата чрез конкретни **преки количествени показатели и измерители** (брой подадени заявления от граждани и организации, брой отговори на писма или въпроси от граждани и организации и т.н.) или чрез косвени показатели (обслужвани граждани, други администрации, обекти и т.н.);
- Типа трудови функции — основни (изпълнение на основните бизнес процеси в специализираната администрация), ръководни, спомагателни (счетоводство, поддръжка на информационни системи, транспорт, доставки и т.н.) и обслужващи (хигиена, охрана, поддръжка на сгради и т.н.).

### 7.2.2.2.1. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ОБЕМА НА РАБОТАТА В ЧАСОВЕ, ЧРЕЗ ИЗПОЛЗВАНЕ НА ПРЕКИ КОЛИЧЕСТВЕНИ ПОКАЗАТЕЛИ И ИЗМЕРИТЕЛИ

При наличието на **преки количествени показатели и измерители** за обема на работата следва да се изчисли работното време, което е необходимо за изпълнение на работата по следната формула:

$$(1) \quad WT = \sum_{i=1}^n WT_i$$

Където:

$WT$  – работното време в часове, необходимо за изпълнение на целия обем работа през плановия период;

$WT_i$  – работното време в часове, необходимо за изпълнение на работата от вида ( $i$ ) през целия планов период;

$n$  – броят на видовете работа, които ще се извършват през плановия период.

Изчисляването на **работното време в часове, необходимо за изпълнение на отделен вид работа ( $WT_i$ ) през плановия период обикновено се извършва въз основа на стандарти за производителност<sup>1</sup>**, които се разработват предварително или в процеса на планиране.

Най-често използваните стандарти за производителност при наличието на преки количествени показатели и измерители за обема на работата са:

- **Стандарти за време** – чрез тях се изчислява обемът на работата като се измерва оптималното време за извършване на дадена операция, функция или работа в конкретни условия и при определена квалификация (компетентности) на изпълнителя. Този метод може да се приложи чрез пряко измерване на разходите на време за извършване на дадена работа. Това може да се осъществи като изпълнението на всяка работа са раздели на отделни операции и се измерва продължителността на всяка операция (с хронометър, осцилограф, камера, специализиран софтуер), след което времената на отделните операции се сумират, за да се определи времето, използвано за извършването на дадения вид работа (намира се  $WT_i$ ). След като всяка работа е била измерена, сумирането на времената в работни часове, необходими за извършването на всяка работа, дава броя часове, необходими за извършването на целия обем работа за плановия период ( $WT$ );
- **Стандарти за изработка** – чрез тях се изчислява обемът работа, като се измерва работата, извършена за единица работно време (работен час или работна смяна) в конкретни условия и при определена квалификация (компетентности) на изпълнителя. Този метод може да бъде приложен чрез измерване на разходите за време за определен период. Това се осъществява чрез измерване на работата, извършена от отделен служител (или група служители), осъществяващ една или няколко дейности, за определен период (напр. смяна). По този начин ще се получи броят смени, необходими за извършване на всяка отделна работа. ( $WT$ ) се изчислява като тези данни се превърнат в работни часове. След като бъде измерена всяка отделна работа, сумирането на часовете, необходими за извършването на всяка работа, ще даде броя часове, необходими за извършването на целия обем работа през плановия период ( $WT$ );

<sup>1</sup>Стандартите за производителност в България са по-известни като трудови норми

- **Експертно-статистически стандарт** — при него въз основа на статистическа информация за обема на работата през минали периоди и за използваното работно време, както и въз основа на експертна преценка (отчитат се промени в условията, необходимата квалификация и т.н.) се определя оптималната продължителност на съответния вид работа. След като всяка отделна работа бъде измерена по този метод, сумирането на часовете, необходими за извършването на всяка работа, ще даде броя часове, необходими за извършването на целия обем работа за плановия период (*WT*).

Когато е невъзможно или нецелесъобразно<sup>2</sup> да се използват преки количествени показатели за измерване на обема на работата, могат да се използват косвени показатели и специфични стандарти за производителност.

#### 7.2.2.2.2. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ОБЕМА НА РАБОТАТА В ЧАСОВЕ ЧРЕЗ ИЗПОЛЗВАНЕ НА КОСВЕНИ КОЛИЧЕСТВЕНИ ПОКАЗАТЕЛИ И ИЗМЕРИТЕЛИ

Някои от косвените показатели, които могат да се използват за изчисляване на общия обем на работата (*WT*), са: брой обслужвани граждани или други организации; брой обекти, които обслужва един служител; време за реакция на случайни събития (например време за отговор на жалба, подадена от гражданин); технически или технологични изисквания за броя на хората, извършващи дадена работа (например брой на обектите или точките, които трябва да бъдат охранявани, брой на гишетата за обслужване на граждани) и други.

При наличието на косвени количествени показатели и измерители, които могат да се приложат при изчисляването на обема на работата, най-често се използват следните стандарти за производителност:

- Стандарт за численост — дава обема на работата чрез оценка на оптималния брой хора, необходим за обслужването на един обект (например, един фронт офис) или една функция (например, счетоводството на администрацията) в конкретни условия и при определена квалификация (компетентности) на изпълнителите. След като броят на хората, необходими за извършването на всяка работа, е вече известен, може да се пресметне (*WTi*) като се умножи броят на служителите по работните часове за целия планов период. След като всяка работа бъде измерена, сумирането на часовете, необходими за извършването на всяка работа, ще даде броя часове, необходими за извършването на целия обем работа за плановия период (*WT*);
- Стандарт за обслужване — дава обема на работата чрез оценка на оптималния брой обекти (например граждани, организации, хардуер, софтуер), които трябва да обслужва един служител в конкретни условия и при определена негова квалификация (компетентности). В този случай (*WTi*) трябва да се екстраполира въз основа на часовете, за които служителят обслужва тези обекти. След като всяка работа бъде измерена, сумирането на часовете, необходими за извършването на всяка работа, ще даде броя часове, необходими за извършването на целия обем работа за плановия период (*WT*).

Стандартът за производителност, който трябва да се използва, зависи от спецификата на администрацията и дейността ѝ.

<sup>2</sup> В редица случаи е възможно да се измери обема на работата, но това не е целесъобразно от гледна точка на ефективността и ефикасността — например брой проектно-законали (или части от тях), брой становища по проекти на нормативни актове и други подобни, за които най-важно е качеството на извършената работа.

### 7.2.2.3. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПЛАНОВАТА ЧИСЛЕНОСТ НА ПЕРСОНАЛА

Определянето на плановата численост на персонала се извършва основно по два начина:

- Въз основа на планирания обем на работата в работни часове и ефективен фонд работно време в часове на един служител за плановия период;
- Въз основа на стандарти за численост и за обслужване.

#### 7.2.2.3.1. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЧИСЛЕНОСТТА НА ПЕРСОНАЛА ВЪЗ ОСНОВА НА ПЛАНИРАНИЯ ОБЕМ РАБОТА В РАБОТНИ ЧАСОВЕ

Изчисляването на необходимия персонал въз основа на планирания обем работа в часове и ефективен фонд работно време на един служител се извършва по следната зависимост:

$$(2) \quad NP = \frac{\sum_{i=1}^n WT_i}{EWT_{pa}}$$

$NP$  – брой служители, необходими през плановия период;

$EWT_{pa}$  – ефективен фонд работно време в часове средно на един служител за плановия период;

$WT_i$  – работното време в часове, необходимо за изпълнение на работата от вида ( $i$ ) през целия планов период;

$n$  – броят на видовете работа, които ще се извършват през плановия период.

Изчисляването на ефективния фонд работно време в часове през плановия период средно за един служител може да се извърши по следните зависимости:

$$(3) \quad EWT_{pa} = EWT_{pd} \cdot AWD_p$$

$$(4) \quad EWT_{pd} = KT - OH - D_l$$

$$(5) \quad D_l = RV - AV - SSV - OV$$

$$(6) \quad AWD_p = 8 - RB - NRB$$

Където:

$EWT_{pd}$  – ефективен фонд работно време в дни средно за един служител през плановия период;

$AWD_p$  – средна прогължителност на работната смяна в часове средно на един служител през плановия период;

$KT$  – календарен фонд време в дни през плановия период;

$OH$  – брой почивни и празнични дни през плановия период;

$D_l$  – загуби на работно време в дни средно за един служител през плановия период;

**RV** – средна продължителност на редовния платен отпуск в дни на един служител през плановия период;

**AV** – средна продължителност на допълнителния платен отпуск в дни на един служител през плановия период;

**SSV** – средна продължителност в дни на отпуските по държавното обществено осигуряване (болест, майчинство и т.н.) на един служител през плановия период;

**OV** – среден брой дни на един служител, загубени по други причини (неплатен отпуск, служебен отпуск, целодневни престои и други);

**RB** – средна продължителност в часове на регламентираният прекъсвания на работата (почивки) на един служител;

**NRB** – средна продължителност в часове на нерегламентираният прекъсвания на работата (по организационни или други причини) на един служител.

По-голяма част от величините, включени в описанията в горните зависимости, се изчисляват сравнително лесно, но за някои от тях са необходими и по-сериозни анализи – **SSV** и **NRB**.

Изчисляването на потребностите от персонал може да се извърши на няколко етапа – изчисляване на потребностите от персонал по видове длъжности в отделните структурни звена (дирекции, отдели, сектори) и след това на общата численост на необходимия персонал през плановия период за цялата администрация.

#### 7.2.2.3.2. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЧИСЛЕНОСТТА НА ПЕРСОНАЛА ВЪЗ ОСНОВА НА СТАНДАРТИ ЗА ЧИСЛЕНОСТ ИЛИ ЗА ОБСЛУЖВАНЕ

Изчисляването на необходимия персонал през плановия период въз основа на **стандартите за численост или за обслужване** може да се извърши по различни начини в зависимост от спецификата на администрацията и на трудовете функции.

**При използването на стандарти за численост трябва да се определят за кои функции или структурни звена потребностите от персонал ще се изчисляват въз основа на такива стандарти, както и вида на самите стандарти.**

По-долу е даден пример за това как могат да бъдат изчислени потребностите от персонал като се използват стандарти за численост. Този пример представя метод за изчисляване на броя служители, необходими във всяко от звената по УЧР в администрацията:

- Първо администрациите се групират в зависимост от тяхната численост (например до 50 служители, от 50 до 100, от 100 до 200, от 200 до 500, от 500 до 1000 служители и т.н.);
- За всяка група администрации се определя оптимална численост на звената от общата администрация (например за администрации до 50 служители функциите по управление на човешките ресурси (УЧР) се изпълняват от един служител, за администрации с брой служители от 50 до 100 – двама служители, и т.н.).

**За определяне на числеността на персонала, необходим за обслужването на един обект, трябва да бъдат следвани стъпките, изброени по-долу. Отново трябва да се отбележи, че стандарта за численост, който трябва да се използва, се определя в зависимост от спецификата на администрацията и на трудовете функции:**

- Прави се оценка на общия брой обекти за обслужване;
- Броят на обектите за обслужване през плановия период се разделя на съответния стандарт за численост (например, ако допуснем, че един специалист по информационни технологии (ИТ) може да обслужва 50 потребителя, а в администрацията през плановия период ще има 200 потребителя, то специалистите по ИТ трябва да бъдат 4).

Ако стандартите за численост и за обслужване са разработени по видове длъжности (например главен, старши и младши експерт), планът за потребностите от този персонал може да бъде разработен много детайлно – както по видове длъжности, така и по структурни звена (дирекции, отдели, сектори).

### 7.2.3. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА НЕОБХОДИМИТЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ НА ПЕРСОНАЛА

Определянето на компетентностите, които трябва да имат служителите в администрацията през плановия период, се извършва въз основа на изискванията на съществуващите бизнес процеси и прогноза за техните промени в бъдеще.

Анализът на съществуващите бизнес процеси и разработването на прогноза за техните промени през плановия период изисква:

- Ясно дефиниране и подробно описание на бизнес процесите и на очакваните промени в тях;
- Преглед на функционалните и на длъжностните характеристики и на евентуалните промени в тях като следствие от очакваните промени в бизнес процесите.

На централно ниво могат да се анализират някои общи тенденции за развитие на бизнес процесите (например създаването и функционирането на електронното правителство). Такава промяна очевидно ще доведе до промени в бизнес процесите в администрациите и ще изисква от служителите значително по-добра компютърна компетентност.

Описанието и анализа на бизнес процесите в отделните администрации може да бъде значително улеснено, ако се използват специализирани софтуерни продукти от типа на MS Visio на Microsoft и Aris на IDS Sheer.

Въз основа на описаните бизнес процеси, функционални и длъжностни характеристики могат да се определят компетентностите, които трябва да имат служителите в администрацията през плановия период. Най-често за целта се използва т. нар. „**рамка на компетентностите**“ или „**профил на компетентностите**“, които трябва да притежават служителите.

В зависимост от нивото, на което се разработва рамката на компетентностите, тя може да има различна степен на подробност – например в българската администрация има разработена и утвърдена рамка на компетентностите за целите на оценяването на изпълнението (атестирането на служителите), но за отделни структурни звена, видове длъжности или професии могат да се разработят отделни рамки на компетентностите.

В приложение № 1 към настоящата методика сме представили рамка на компетентностите за служителите в звената по управление на човешките ресурси. В рамката е направено описание както на компетентностите, така и на нивата им.

## **7.3. Планиране на потенциалния отлив на персонал и установяване нивото на компетентностите на оставащия персонал**

### **7.3.1. ПЛАНИРАНЕ НА ОТЛИВА НА ПЕРСОНАЛ**

Планирането на отлива на персонал се изразява в съставяне на прогноза за хората, които ще напуснат администрацията през плановия период по две групи причини:

- Пенсионирание (т. нар. естествен отлив на персонал);
- Доброволно напускане.

### **7.3.2. ПЛАНИРАНЕ НА ЕСТЕСТВЕНИЯ ОТЛИВ НА ПЕРСОНАЛ**

Планирането на числеността на персонала, който ще напусне администрацията през плановия период поради пенсиониране, е сравнително лесно и се извършва въз основа на анализ на възрастовата структура на персонала, осигурителния стаж и политиката по пенсиониране, т.е. дали лицата, придобили право на пенсия за осигурителен стаж и възраст, ще бъдат пенсионирани веднага или след известно време.

### **7.3.3. ПЛАНИРАНЕ НА ДОБРОВОЛНИТЕ НАПУСКАНИЯ**

Планирането на броя на хората, които ще напуснат доброволно администрацията през плановия период, е значително по-трудно и се извършва въз основа на анализ на причините за доброволните напускания в минали периоди.

Анализът на причините за напускане на персонала изисква събирането и обработването на информация за причините за доброволните напускания. Един от най-разпространените начини за осигуряване на такава информация са т. нар. „интервюта при напускане“, които могат да бъдат различни (структурирани, свободни и т.н.) и най-често се провеждат от представители на звената по УЧР.

Важна информация за причините за доброволните напускания може да се получи от проучвания на трудовия пазар и по-точно на онези негови сегменти (професионални и териториални), в които могат да се реализират служителите от администрацията. Например, ако пазарното ниво на заплащане на юристите в София е значително по-високо от нивото в администрациите, намиращи се в София, могат да се очакват доброволни напускания на юристи по тази причина, особено когато от интервютата при напускане се е установило, че преобладаваща причина за доброволните напускания е ниското възнаграждение.

### **7.3.4. УСТАНОВЯВАНЕ НА НИВОТО НА КОМПЕТЕНТНОСТИТЕ НА ПЕРСОНАЛА**

Установяването на нивото на компетентностите на персонала, който ще остане на работа в администрацията през плановия период, може да се извърши по различни начини:

- Чрез анализ на съответствието между притежаваните компетентности и предварително разработена рамка/ки на компетентности;
- Чрез анализ на резултатите от оценката на изпълнението в частта, която се отнася до компетентностите;

- Отделни методи за проверка на компетентностите – тестове, практически изпити, решаване на казуси и други подобни;
- Анкетни проучвания на мнението на ръководителите и служителите по отношение на прилежащите компетентности (този метод може да се използва особено за планирането на централно ниво).

Оценката на нивото на компетентностите на персонала, който по прогноза няма да напусне администрацията през плановия период, би следвало да завърши със систематизиране на най-съществените проблемни области, т.е. онези служители, които не отговарят на изискванията, и онези компетентности, които се нуждаят от подобрение.



## 7.4. Балансиране на потребностите на оставащия персонал

### 7.4.1. БАЛАНСИРАНЕ НА ЧИСЛЕННОСТТА НА ПЕРСОНАЛА

Балансирането на числеността на необходимия и на наличния (оставащия) персонал през плановия период е процес на сравняване на информация за потребностите и оставащия персонал.

По принцип тук са възможни *три основни ситуации*:

1. Потребностите от персонал са равни на персонала, който ще остане на работа;
2. Потребностите от персонал са по-големи от персонала, който ще остане на работа;
3. Потребностите от персонал са по-малки от персонала, който ще остане на работа.

Първата ситуация, която много рядко може да се случи на практика, е сравнително безпроблемна и не изисква конкретни действия през плановия период.

Втората и третата ситуация изискват разработването на конкретни действия, които трябва да се предприемат през плановия период.

Трябва да подчертаем обаче, че на практика са възможни множество комбинации от описаните три основни ситуации по отношение на:

- Отделните структурни звена (дирекции, отдели, сектори, териториални поделения и т.н.) — в някои звена оставащият персонал може да е равен на потребностите, в други да е по-голям, а в трети да е по-малък;
- Видовете длъжности (директори, началници на отдели и на сектори, държавни, главни, старши и младши експерти).

В практиката в преобладаващата част от случаите се наблюдават различни комбинации от описаните три основни ситуации.

### 7.4.2. БАЛАНСИРАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТИТЕ

Особено важна част от този компонент на планирането е сравнението между необходимите компетентности и компетентностите, които притежава персоналят, който ще остане на работа. По този начин са възможни множество конкретни ситуации в рамките на описаните в предходната точка, но по отношение на компетентностите.

Специално внимание следва да се обърне на ситуацията, в която оставащият персонал е равен или по-голям от потребностите по отношение на числеността, но нивото на притежаваните компетентности е по-ниско от необходимото. В тези случаи следва да се разработват и по-детайлни планове за бъдещи действия.

На базата на балансирането на потребностите и персонала, който ще остане на работа, се разработват конкретните планове за действия за съответния период.

## 7.5. Разработване на конкретни планове

### 7.5.1. ВИДОВЕ ПЛАНОВЕ

Въз основа на ситуацията, която е установена при балансирането на потребностите и персонала, който ще остане на работа, се разработват и конкретни планове за:

- Числеността, структурата и разходите за персонала;
- Набиране на нов персонал;
- Обучение на съществуващия персонал;
- Въвеждане на различни форми на гъвкаво работно време, гъвкава заетост и мобилност;
- Приемствеността;
- Освобождаване на персонал, включително алтернативна заетост, преквалификация, компенсационни програми.

Всеки от изброените по-горе планове може да се разработва самостоятелно или като общ план за човешките ресурси на онази част от плана, която касае разходите за персонала — за една година трябва да бъде включена в бюджета на администрацията, а при тригодишните планове — в тригодишната бюджетна прогноза.

### 7.5.2. ПЛАН ЗА ЧИСЛЕНОСТТА, СТРУКТУРАТА И РАЗХОДИТЕ ЗА ПЕРСОНАЛА

Този план е основен за администрациите, като формата му може да бъде различна.

По отношение числеността и структурата на персонала най-удачната форма е длъжностно разписание за плановия период, в което са отразени както структурните звена, така и видовете длъжности, а по отношение на разходите — съответните форми на бюджета и бюджетните прогнози.

### 7.5.3. ПЛАН ЗА НАБИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛ

Този план трябва да се разработва от всяка администрация, тъй като на практика при балансирането на потребностите и оставащия персонал почти винаги се установява необходимост от наемане на нови хора.

Плановете за набиране на персонал обикновено включват:

- Длъжностите, за които ще се подбира персонала;
- Потенциалните източници на кандидати;
- Методите за подбор;
- Времето за реализиране на процедурите за подбор и назначаване на нови служители;
- Методите за реклама на предлаганите длъжности;
- Лицата, които ще реализират процедурите по подбор;
- Ресурсите, които са необходими (финансови, човешки, материални).

#### **7.5.4. ПЛАН ЗА ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА**

Тези планове в момента се разработват в българската администрация като годишни планове, като може да се помисли за разработване на по-дългосрочни планове.

Форматът, в който се разработват в момента годишните планове, е подходящ и с малки изменения може да се използва и за по-дългосрочните планове за обучение.

#### **7.5.5. ПЛАН ЗА ВЪВЕЖДАНЕ НА ГЪВКАВО РАБОТНО ВРЕМЕ, ГЪВКАВА ЗАЕТОСТ И МОБИЛНОСТ**

Планове от този вид обикновено се разработват по следните основни причини:

- Персоналът, който остава в администрацията/ите е повече от установените потребности;
- По-ефективно използване на ресурсите;
- Подобряване компетентностите на персонала (особено мобилността).

Планът може да включва:

- Длъжностите и служителите, за които ще се прилага гъвкаво работно време, гъвкава заетост и мобилност;
- Конкретните форми за гъвкаво работно време („плаващо“ начало и край на работния ден, дистанционна работа и т.н.), гъвкава заетост (работа на повече от едно работно място, споделени работни места и т.н.) и мобилност;
- Моментът и продължителността на отделните форми;
- Процедури за реализиране на отделните форми;
- Необходимите ресурси;
- Очакваният ефект.

#### **7.5.6. ПЛАН ЗА ПРИЕМСТВЕНОСТТА**

Планирането на приемствеността (плановете за приемственост) е насочено към осигуряване на персонал, който има готовност да заеме ключови длъжности в администрацията, и, разбира се, към управлението на кариерата на служителите.

Планът за приемственост обикновено включва:

- Ключови длъжности, за които трябва да се определят потенциални заместници;
- Ключови хора, които имат потенциал да заместят служители, заемащи по-високи длъжности;
- План за действия за осигуряване на потенциални заместници на служителите, заемащи ключови длъжности в случаите, когато такива не са налице в администрацията (обучение на служители от администрацията, търсене и назначаване на подходящи служители извън администрацията и т.н.).

Плановете за приемственост могат да се развият на ниво отделен служител като планове за индивидуално развитие (развитие на кариерата).

### 7.5.7. ПЛАН ЗА ОСВОБОЖДАВАНЕ НА ПЕРСОНАЛ

Плановете за освобождаване на персонал обикновено се разработват, когато е установено, че потребностите от персонал са по-малки от оставащия персонал през плановия период или компетентностите на оставащия персонал са такива, че той трябва да бъде подменен с нови служители.

Плановете за освобождаване на персонал обикновено включват:

- Служителите, които трябва да бъдат освободени и заеманите от тях длъжности;
- Периодът/ите, през които ще се извърши освобождаването;
- Основанията за прекратяване на правоотношенията;
- Процедурата по освобождаване;
- Разходите за освобождаване на персонал (обезщетения, покупка на анюитети и други).

Когато персоналът, който ще трябва да бъде освободен, е многоброен (например над 5%), могат да се разработят и планове за действия като:

- Възможни форми на гъвкава заетост с цел да не се освобождава персонал (намалено работно време и споделени работни места);
- Разработване на програми за алтернативна заетост в други администрации на пълен или непълен работен ден или на други програми за алтернативна заетост;
- Разработване на програми за преквалификация;
- Допълнителни компенсационни програми (обезщетения, покупка на анюитети и т.н.).

Намеренията на администрацията/ите да освобождават персонал естествено среща съпротивата на служителите и на професионалните съюзи. Поради това в подобни случаи се препоръчва разработването на комуникационни планове и план за уреждане на взаимоотношенията с профсъюзите (преговор, подписване на споразумения и други подобни действия).

## 7.6. Заключение

Развитието на планирането на човешките ресурси в българската държавна администрация в много голяма степен ще се основава на дейността на новосъздаденото Министерство на държавната администрация и административната реформа.

Въпреки това успехът на оценката на общите потребности от персонал ще зависи от прецизността на анализа на нуждите по отношение на човешките ресурси и приоритетите на местно ниво.

Разработването на подходящи оперативни планове за човешките ресурси трябва да се осъществява на основата на подадената от местното ниво информация. Накратко, това ниво трябва да определи годишните приоритети и цели в съответствие с общия стратегически план за човешките ресурси, като вземе предвид собствените си потребности от персонал и наличните средства. Централното и местното ниво ще трябва да работят заедно при разработването на годишните, краткосрочните и дългосрочните планове за човешките ресурси с последователни приоритети, цели, отговорности и графици.

Наблюдението на постиганите резултати е дейност, която трябва да бъде извършвана на централно ниво. Новата информационна система на управление на човешките ресурси ще играе важна роля в помощ на наблюдението на плановете за човешките ресурси. Справките, изготвени чрез тази система, ще подпомогнат измерването на изпълнението на оперативните планове за човешките ресурси (показатели за изпълнение, отчети), както и на нивото на постигнатия напредък. Отново трябва да се подчертае, че плановете за човешките ресурси представляват изключително важен принос при разработването на годишния бюджет.

В крайна сметка планирането на човешките ресурси в държавната администрация има за цел да обоснове потребностите и да гарантира ефективността и ефикасността от използваните за изпълнение на целите и функциите на държавната администрация ресурси.

## Рамки на компетентностите на човешките ресурси

	Комуникация и персонална ефективност	Вземане на решения	Планиране и организиране	Работа в екип	Бизнес умения	Разрешаване на проблеми	Ръководство	Познаване на законодателството	Важни експертни познания
<b>Н и в о 4</b>	Осъществява убедителна писмена комуникация по отношение на формати/стилове; лично е ангажиран с посланието; ефективно се справя със сложни и деликатни комуникации.	Взема решения, като отчита ефекта върху цялата организация на базата на зрял анализ на силно нестабилен принос и резултати и дългосрочна перспектива.	Превръща стратегията за ЧР в държавната администрация в оперативни цели за останалите, като определя изисквания за ресурси и предвижда/премахва пречки пред успеха; наблюдава развитието и насоките за постигане на стратегическите цели.	Насърчава екипите да се концентрират върху организацията и гради сътрудничество между екипите в цялата администрация. Създава работна среда, в която екипността може да се развива добре, а различността се уважава.	Проявява бизнес визия при разработване на стратегия за ЧР, в съзвучие с общия бизнес план на държавната администрация. Като разбира бизнес процесите в държавната администрация, използва директиви и технически възможности да ръководи служителите.	Използва умения да определя, степенува по важност и разрешава свръхсложни проблеми, които оказват въздействие на корпоративно ниво. Участва в разрешаването на многофункционални проблеми в рамките на организацията.	Участва активно при създаването на среда, която насърчава независимост и инициативност при вземането на решения на всички нива; оказва доверие на другите служители и на способността им да си вършат работата.	Добре познава и разбира приложимата законова рамка и нейното влияние върху цялата държавна администрация; Може да разчита на експерти за подробно тълкуване и съдействие.	Активно прилага експертни знания като наставник, съветник, критик, ръководител и най-важен източник на знания, свързани с ЧР в държавната администрация.
<b>Н и в о 3</b>	Проявява балансираност между умения за устно общуване и за слушане. Нагажда стила на общуването към потребностите на ситуацията и естеството на посланието, което трябва да се предаде.	Взема общи решения, като отчита краткосрочното и средносрочното въздействие върху бъдещи събития и други екипи. Съблюдава адекватността на процеса на вземане на решения.	Възприема ръководна роля в процеса на планиране, като набелязва основни цели, мерки, ресурси и резултати. Предвижда проблемите и предприема действия да ги избягва.	Създава среда, в която потребностите/уменията на членовете на екипа се споделят и насърчава разпределението на задачите в рамките на съответния екип. Откроява се в екипа, лесно достъпен е и въхва уважение. Помага при решаването на конфликти.	Показва широки бизнес познания в областта на теорията, уменията, средствата и насоките, които оказват въздействие върху ЧР.	Използва творчески/новаторски подход и ефикасна преценка за определяне, формулиране и разрешаване на сложни проблеми.	Официално ръководи останалите членове на екипа, наставлява ги, дава им съвети и ги насърчава да се самоусъвършенстват. Задава крайна цел и мотивира другите да съдействат за постигането ѝ.	Следи промените в законодателството и при необходимост поема инициативи за усъвършенстване.	Като важен източник на експертни знания, свързани с ЧР дава съвети в рамките на организацията и на другите членове на екипа. Използва експертни знания за ефикасно оспорване на политики/стандарты и за разработване на нови техники или подходи.
<b>Н и в о 2</b>	Уверено представя информация, аргументирано разработва структурирана документация, за да стане лесно разбираема за потребителя.	Взема ясни решения в конкретни рамки или политики, технически или професионални насоки или определени цели/параметри при минимално наблюдение.	Планира и задава приоритети за собствената и екипната дейност за постигане на резултати в определени срокове. Координира дейностите и сроковете с дейността на останалите членове.	Отбелязва слабите и силните страни на членовете на екипа и съдейства за ефективността му. Насърчава и оказва подкрепа на останалите членове на екипа. Разрешава междуличностни конфликти.	Разбира стратегията и целите на държавната администрация при прилагането им върху ЧР.	Има способност да разрешава неконвенционални проблеми. Работи с екипа и ресорното ръководство за намиране на решения. При необходимост търси съдействие от висшестоящите.	Нагажда стила си на управление към изискванията на ситуацията или на отделните служители. Предава уменията си на по-неопитните членове на екипа. Помага при изясняване на задачи и цели. Използва влияние, за да предава послания, свързани с ЧР.	Добре познава и разбира приложимите закони, наредби, инструкции и т.н.	Има технически познания и прищежава практически умения да изпълнява дейностите и да разрешава текущи проблеми в съответната област без помощ. Напълно разбира основните средства за информация, методите и ограниченията.
<b>Н и в о 1</b>	Устната комуникация е ясна и лесно разбираема.	Занимава се с въпросите, като събира информация от ясни източници; в състояние е да отграничи факти от мнения; определя необичайни ситуации и ги обяснява на останалите.	Ефикасно работи по предварително установени планове и срокове. Набляга на постигане на оперативните цели и търси съвет по отношение на приоритетите.	Съзнава ролята си в екипа и работи ефикасно като част от него; оказва съдействие като споделя информация, помага на другите членове от екипа и дава идеи.	Има основни познания в областта на стратегия, мисията и визията на държавната администрация.	Следва насоки за разрешаване на проблеми, предоставя ги на вниманието на другите, ако няма ясно решение. Използва съдействие от екипа при определяне на приоритети.	Разбира целите, индивидуалните/екипните роли и отговорности, може да мотивира другите членове с ентузиазма си и чрез конструктивна обратна връзка.	Дава съвети и наставления на останалите и съдейства за правилно прилагане на законодателството.	Разбира основните теории, практики и процедури, свързани с ЧР в собствената си област, прави усилия да изучи нови подходи.
<b>Н и в о 0</b>	Ясно и сбито предава информацията; склонен е да насърчава личното мнение и да изслушва; задава въпроси, за да се увери, че всичко се разбира.	Решенията са в стриктно контролирани граници, като най-вече се отнасят до работни срокове, а не до резултати.	По-голямата част задачи, срокове и дейности се планират от другите; би могъл да участва в планирането и задаването на приоритети.	Познава целите на екипа. Търси и е отворен за наставления и конструктивна обратна връзка от другите.	Стреми се да получи основни познания по публична администрация – стратегия и услуги. Разбира собствения си принос за непосредствените цели и резултати на екипа.	Търси наставления от другите за нагаждане на дейността си към процесите при възникване на проблеми.	Оказва влияние само на екипно ниво, вероятно като признава неефективността и възможността да предложи алтернативи.	Следи промените в законодателството и разбира влиянието им върху УЧР.	Предоставя наставявания технически услуги на екипа в рамките на основния предмет, натрупва практически умения и си създава добри работни навици.

## 8. ПРОЦЕСИ НА КЛЮЧОВИ ФУНКЦИИ

### 8.1. УПРАВЛЕНИЕ НА КАРИЕРАТА И МОБИЛНОСТТА

*ОБХВАТ:* Тази процедура очертава дейностите, свързани с управление на професионалното развитие и улесняване мобилността на персонала в държавната администрация.

#### ОСНОВНА ЦЕЛ/ЦЕЛИ:

1. Да управлява професионалното развитие и напредване на служителите от държавната администрация, да усъвършенства тяхното разпределяне, дейност и принос за постигане на целите на държавното управление и на държавната служба;
2. Да създава условия, при които междуйнституционалната и географската мобилност да се използват като начин за мотивиране и средство за професионално и личностно развитие и оптимално използване на уменията и способностите в рамките на държавната администрация.

#### АДМИНИСТРАТИВНИ ОТГОВОРНОСТИ:

1. Дирекция „Управление на човешките ресурси“ в Министерството на държавната администрация и административната реформа:
  - Стратегическо и политическо/процедурно ръководство;
  - Разработване и поддържане на база данни;
  - Управление/координация на плановете за приемственост, „висок потенциал“;
  - Наблюдение/оценка на развитието;
2. Звена по управление на човешките ресурси:
  - Управление на процеса;
  - Координация с Дирекция „Управление на човешките ресурси“ в Министерството на държавната администрация и административната реформа и получаване на съдействие/насоки от нея;
  - Прилагане на индивидуални планове за обучение/професионално развитие;
  - Определяне/прилагане на индивидуални назначения и/или премествания;
3. Орган по назначаването:
  - Определяне на ключови длъжности/служители;
  - Одобрения (план за приемственост/лични назначения/прехвърляния или назначения);
4. Директор на дирекция/Началник на отдел:
  - Оценка на изпълнението;
  - Индивидуални планове за развитие (ИПР);
5. Служители:
  - Амбиции/стремеж за професионално развитие;

- Мотивираност и поемане на отговорност.

#### ПРОЦЕДУРИ, СВЪРЗАНИ С УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНОТО РАЗВИТИЕ И МОБИЛНОСТТА:

##### 1. Определяне на основни длъжности, подходящи за професионално развитие/мобилност:

- Висшите длъжности се определят на централно ниво с местно участие;
- Останалите длъжности се определят от отделните администрации;
- За всички определени длъжности се разработват списък с конкретни компетентности;
- Дирекция „Управление на човешките ресурси“ в Министерството на държавната администрация и административната реформа поддържа централна база данни за всички определени длъжности;
- Определят се длъжности, които благоприятстват професионалното развитие, но изискват мобилност на служителите;

##### 2. Определяне на служители с възможност за усъвършенстване:

- Използване на процеса за оценка на изпълнението и непрекъснатото наблюдение на изпълнението за определяне на възможностите за професионално израстване, включително „високи потенциали“;
- Изготвяне на списъци с умения и компетентности за определени служители;
- Оценката на мотивираността и отговорността на определени служители;
- Установяване на амбициите/желанието за професионално развитие на тези служители;

##### 3. Разработване на база данни:

- Разработване и поддържане на точен и модерен източник за информация за определени ключови длъжности и служители с потенциал;
- Поддържане на списъци с конкретни компетентности за длъжности и служители;
- Внимателно преглеждане на базата данни като източник за вътрешен подбор или назначение;
- Препратка към процеса на набиране/подбор;

##### 4. Индивидуални планове за развитие:

- Определяне на конкретните потребности на служителите в програмата „Висок потенциал“ (свързано с „Обучение и усъвършенстване“);
- Определяне на недостатъчни технически умения и на по-обща професионални способности, описани в списъка с компетентности;
- Разграничаване на служители, от които има спешна нужда и такива, които да бъдат повишени в бъдеще;

##### 5. Планове за професионално развитие – (Служители):

- Разработване на индивидуални насоки за професионално развитие за „високи потенциали“;
- Създаване и използване на центрове за усъвършенстване/оценка;
- Препратка към оценка на изпълнението;



6. Планове за приемственост (Длъжности):

- Определяне на основни длъжности (обикновено на висше ниво) от особена важност за непрекъснато ефективно изпълнение на целите и задачите;
- Преглед на списъците с компетентности за тези длъжности за постигане на точност (виж т. 3 по-горе);
- Преглед на текущите демографски тенденции за по-добро прогнозиране;
- Ретроспективен преглед на текучеството за прогнозиране на очакваното въздействие върху определените длъжности;

7. Управление на функцията:

- Дирекция „Управление на човешките ресурси“ към Министерството на държавната администрация и административната реформа координира централните/местните потребности за изпълнението на плановете за професионално развитие и за приемственост.

Гореописаните процедури се узаконяват чрез вътрешни правилници, разработени за отделните администрации в съответствие с общите насоки.

## 8.2. ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ И ПРИДОБИВКИ

*ОБХВАТ:* Този документ очертава дейностите, свързани с процедурите/дейностите по разработване и прилагане на практиката за парични и непарични възнаграждения, използвана в публичната администрация.

ОСНОВНА ЦЕЛ/ЦЕЛИ:

Да се прави непрекъснат преглед и подобрения в раздаването на възнаграждения и придобивки, с цел:

1. Да има правилно категоризиране на длъжностите и на структурата на рамките на работната заплата;
2. Заплатите да се увеличават с допълнителни придобивки за създаване на привлекателно общо възнаграждение;
3. Всички служители да са справедливо възнаградени и насърчавани да работят на високо равнище и да останат в публичната администрация.

АДМИНИСТРАТИВНИ ОТГОВОРНОСТИ:

1. Дирекция „Управление на човешките ресурси“ в Министерството на държавната администрация и административната реформа (МДААР):
  - Ръководи и управлява дейността по възнаграждения и придобивки, разработва стратегия и политика;
  - Наблюдава и контролира качеството, прави прегледи и предложения за усъвършенстване;
  - Съгласува дейността си с процеса на управление на дейността;
  - Дава съвети и наставления на звената по управление на човешките ресурси и съгласува изпълнението на плановете и дейности;

2. Звена по управление на човешките ресурси:

- Осъществяват изпълнението в тясно сътрудничество с Дирекция „Управление на човешките ресурси“ в Министерството на държавната администрация и административната реформа;
- Дават съвети/наставления на органа по назначаването и ресорните ръководители;
- Изготвят препоръки за годишни увеличения на заплатите в съответствие с оценките на изпълнението;

3. Орган по назначаването:

- Отразява стратегическия план по управление на човешките ресурси в операционните планове по човешките ресурси по места;
- Изменя операционния план при одобрени изменения в компенсациите и стимулите;
- Одобрява всички увеличения на заплатите в съответствие с процедури и наредби;

4. Служители:

- Участват в ежегодния процес на оценка на изпълнението.

ПРОЦЕДУРИ, СВЪРЗАНИ С КОМПЕНСАЦИИ И СТИМУЛИ:

1. Събиране на данни — въвеждане и съхраняване в централната база данни:

- Дирекция „Управление на човешките ресурси“ в МДААР събира и съхранява информация за работни места и длъжности;
- На централно и местно ниво се провеждат изследвания на пазара на работна сила, а събраната информация се сортира централно;
- Експерти по човешките ресурси (по възнаграждения и придобивки) се осведомяват за най-добри практики и нови идеи;
- Провеждат се изследвания за възнагражденията като основен източник на информация;

2. Преглед, анализ и предложения:

- Правят се длъжностни анализи и оценки като основа за структурата на работната заплата;
- Сортира се и се анализира друга информация, включително изследвания за пазара на работна сила и за стимулите;
- Централното и местните звена по управление на човешките ресурси използват информацията, за да определят специфични потребности и проблеми;
- Изготвят се предложения за подобрения или действия за решаване на определени проблеми;
- Прави се постоянен преглед на структурата на работната заплата по длъжностни нива, други допълнителни възнаграждения и непарични стимули;
- Правят се предложения за подобрения;

3. Прилагане на промени:

- Получаване на одобрение за препоръки;
- Изготвяне на планове за прилагане на промени с оглед потребностите на централно и местно ниво;

- Координиране на дейността по човешките ресурси на централно/местно ниво за осигуряване на ефикасно и последователно изпълнение на плановете;

4. Определяне на годишни увеличения на заплатите:

- Получаване на одобрени основни насоки за бюджетните средства;
- Справка с одобрените степени за оценка на изпълнението, на които се основава годишното увеличение на заплатата;
- Звената по управление на човешките ресурси осигуряват последователност при прилагането в отделните администрации;
- Дирекция „Управление на човешките ресурси“ в МДААР наблюдава прилагането и осигурява последователност в рамките на цялата публична администрация;

5. Управление на функцията:

- Дирекция „Управление на човешките ресурси“ в МДААР наблюдава и координира прилагането на компенсации и стимули в публичната администрация;
- Единната информационна система за човешки ресурси се използва оптимално за поддържане на дейности, свързани с възнаграждения и придобивки.

Гореописаните процедури се узаконяват чрез вътрешни правилници, разработени за отделните администрации в съответствие с общите насоки.

### 8.3. ИНФОРМАЦИЯ ЗА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

*ОБХВАТ: Тази процедура очертава дейностите, свързани с предоставяне на информация за човешките ресурси за подпомагане дейността на публичната администрация.*

ОСНОВНА ЦЕЛ/ЦЕЛИ:

1. Да подпомага планирането на човешките ресурси и наблюдението на изпълнението на целите на планирането;
2. Да предоставя информация и да подпомага висшето ръководство на публичната администрация за улесняване вземането на решения и отчетността.

АДМИНИСТРАТИВНИ ОТГОВОРНОСТИ:

1. Министерският съвет, ключови министри:
  - Определят законите изисквания за отчетност по отношение на информацията за човешките ресурси;
  - Основни потребители на стратегическа информация;
  - Одобряват процеса при какви обстоятелства и на кого да се дава информация;
  - Използват информация за човешките ресурси по стратегически причини;
2. Дирекция „Управление на човешките ресурси“ в Министерството на съдебната администрация и административната реформа (МДААР):

- Оценява приоритетните потребности от информация и взема съответните решения, свързани с планирането;
- Разработва и контролира изпълнението на отчети за човешките ресурси;
- Контролира и поддържа база данни за човешките ресурси в информационната база за човешките ресурси;
- Разработва (електронни) формати за отчетност на ключови показатели за изпълнение на плановете, свързани с човешки ресурси;
- Прави анализ и изготвя отчети за годишните доклади;
- Публикува докладите във вътрешната компютърна мрежа (и определя съответните отчетни формати);
- Използва информацията за човешките ресурси за наблюдение на изпълнението на стратегически (общи) цели, свързани с човешките ресурси;
- Представя и разпространява резултатите от докладите;

3. Орган по назначаването:

- Изисква местна оперативна информация;
- Използва информацията за човешките ресурси за вземане на решения, свързани с годишния план на човешките ресурси;

4. Директори на дирекции/Началници на отдели:

- Изисква оперативна информация по места;
- Използва всекидневно информацията за човешките ресурси;

5. Звената по управление на човешките ресурси в отделните администрации:

- Организират участието по места в електронни и писмени проучвания;
- Организират събирането на данни по места;
- Въвеждат местните данни в ключовите показатели за изпълнение;
- Използват информацията за човешките ресурси за подпомагане дейността на публичната администрация.

ПРОЦЕДУРИ, СВЪРЗАНИ С ИНФОРМАЦИЯ ЗА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ:

1. Изисквания към информацията за човешките ресурси:

- Потребителите определят ежегодните си информационни потребности;
- Потребителите отправят искания за специални обзори за държавни служители/групи служители;

2. Оценка на изискванията към информацията за човешките ресурси:

- Звената по управление на човешките ресурси правят оценка на исканията по отношение на бюджетни ограничения, приоритет, законосъобразност;
- Решенията по искания се съобщават на потребителя в предварително посочен срок;

- Разработва се и се оповестява план за изпълнение на одобрените искания за информация за човешки ресурси;

### 3. Специални проучвания/обзори за човешките ресурси:

- Използваният за проучвания/обзори на служителите метод/процедура се обсъжда и съгласува с потребителя;
- Осигурява се участие на максимално възможен брой в целевата група, за да се избегне правенето на извадка и за достоверност;
- При възможност събирането на данни се прави по електронната мрежа;
- Звената по управление на човешките ресурси организират и управляват проучванията/обзорите като координират отчетите, разработени на централно и местно ниво;

### 4. Ключови показатели за изпълнение и въвеждане на данни:

- На базата на годишните планове за човешките ресурси се правят преработки на електронните отчетни формати за ключовите показатели за изпълнение по отношение на местните звена по управление на човешките ресурси;
- Отчетните масиви включват и информация за самоотлъчки, жалби на служители, нарушаване на етиката;
- В мрежата се следи за редовността и точността на въвежданите данни, като при необходимост се извършват изправителни действия, упътване и обучение;

### 5. Съхраняване в база данни на информация за човешките ресурси:

- Цялата информация за ключовите показатели за изпълнение постъпва автоматично в централна база данни;
- Информация за проучвания/обзори се съхранява централно в най-подходящ вид;

### 6. Анализ и отчетност:

- Данните за ключовите показатели за изпълнение се представят в таблици и други подходящи формати за ползване от потребителите при вземане на решение;
- Звената по управление на човешките ресурси правят специален анализ по заявка;
- Резултатите от обзорите се анализират от звената по управление на човешките ресурси и се отчитат/обсъждат с потребителите;

### 7. Разпространяване на информация за човешките ресурси за решения, свързани с човешките ресурси:

- Информация за ключовите показатели за изпълнение се предоставя по вътрешната мрежа;
- Специалните обзори се предоставят на ключови потребители (Министерския съвет, ключови министри, органи по назначенията) в подробен вид;
- Резултатите от проучванията/обзорите може да се разпространят по вътрешната мрежа, ако се счете за уместно.

Гореописаните процедури се узаконяват чрез вътрешни правилници, разработени за отделните администрации в съответствие с общите насоки.

## 8.4. ВЪТРЕШНА КОМУНИКАЦИЯ

*ОБХВАТ:* Тази процедура очертава дейностите, свързани с разпространяването на информация в системата на публичната администрация.

### ОСНОВНА ЦЕЛ/ЦЕЛИ:

1. Да се усъвършенства съобщаването на целите и плановете на всички служители в администрацията и те да се оценяват професионално на основата на цялата информация, която се отнася до тяхната длъжност в рамките на държавната администрация;
2. Да се изгради вътрешна комуникационна мрежа, за да се контролира кой каква информация дава и на кого.

### АДМИНИСТРАТИВНИ ОТГОВОРНОСТИ:

#### 1. Министерският съвет:

- Одобрява съдържанието на комуникационния план за разпространение;
- Заедно с централно звено за управление на човешките ресурси, наблюдава изпълнението на централния комуникационен план и оценява изпълнението му;

#### 2. Дирекция „Управление на човешките ресурси“ в Министерството на държавната администрация и административната реформа (МДААР):

- Разработва и изпълнява централизиран планове за вътрешна комуникация;
- Взема решение кои потребности да се прехвърлят на местните звена по управление на човешките ресурси в отделните администрации за включване в плановете по места;
- Поддържа централизирана страница в интернет с информация, която представлява интерес и е от значение за служителите в администрацията;

#### 3. Органът по назначаването:

- Въвежда материали и одобрява съдържанието на комуникационния план на администрацията за разпространение;

#### 4. Директорите на дирекции/Началниците на отдели:

- Разпространяват информация, свързана с човешките ресурси в техните отдели;

#### 5. Звената по управление на човешките ресурси в отделните администрации:

- Разработват и изпълняват планове за вътрешна комуникация по места;
- Продължават дейността и оценяват успеха на плановете по места;

#### 6. Служителите:

- Получават съобщения от звената по управление на човешките ресурси и дават обратна връзка.

### КОМУНИКАЦИОННИ ПРОЦЕДУРИ:

1. Разработване и изпълнение на централизиран вътрешни комуникационни планове след одобрение на съдържанието им от органа по назначаването:

- Основани са на стратегически цели, политики и наредби, свързани с човешките ресурси;
  - Включват общия план за човешките ресурси, изготвен от дирекция „Управление на човешките ресурси“ в МДААР;
2. Разработване и изпълнение на планове за вътрешна комуникация след одобрение на съдържанието от органа по назначаването, като се следи плановете да са в съответствие с централния план:
    - Основани са на местни инициативи, свързани с човешките ресурси;
    - Включват стратегии, планове и т.н., разработени от дирекция „Управление на човешките ресурси“ в МДААР;
  3. Разпространение на специфична информация, свързана с човешките ресурси в звеното по управление на човешките ресурси, и насърчаване получаването на обратна информация;
  4. Звената по управление на човешките ресурси получават забележки/обратна връзка и дават съответен отговор или изготвят проектоотговори, които се одобряват и разпространяват от органа по назначаването;
  5. Звената по управление на човешките ресурси наблюдават изпълнението на комуникационните планове и правят препоръки за промени или подобрения в начина, честотата и т.н. на комуникацията;
  6. Звената по управление на човешките ресурси следят за прилагане на най-ефикасни и ефективни начини за разпространяване на информация в зависимост от целевата аудитория и възможностите на електронния контакт.

Гореописаните процедури се узаконяват чрез вътрешни правилници, разработени за отделните администрации в съответствие с общите насоки.

## 8.5. УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО

*ОБХВАТ: Управлението на изпълнението на задълженията от служителите е много важна дейност за всеки ръководител и налага изясняване и развитие на приноса на отделните служители за подпомагане изпълнението на целите на организацията. Следователно, процедурата за управление на изпълнението включва всички държавни служители и служители на трудов договор в публичната администрация.*

### ОСНОВНА ЦЕЛ/ЦЕЛИ:

Постоянна периодична оценка на изпълнението на служителите от публичната администрация с цел:

1. Оценка на постиженията спрямо целите;
2. Определяне на персонални потребности за обучение и усъвършенстване;
3. Определяне на потенциал за професионално развитие/издигане;
4. Степенуване на изпълнението за определяне на ежегодни увеличения на заплатата.

### АДМИНИСТРАТИВНИ ОТГОВОРНОСТИ И ПРОЦЕДУРИ:

Всички служебни и административни отговорности и процедури, свързани с управление на изпълнението в публичната администрация, са описани подробно в правилници, учебно помагало и приручки към учебното помагало за атестиране на служителите в държавната администрация посредством оценка за индивидуалното изпълнение.

## 8.6. НАБИРАНЕ И ПОДБОР

*ОБХВАТ:* Тази процедура очертава дейностите, свързани с набиране, подбор и наемане на работа на свободна постоянна длъжност в държавната администрация по служебно или по трудово правоотношение.

### ОСНОВНА ЦЕЛ/ЦЕЛИ:

1. Да се привлекат и наберат възможно най-добрите кандидати с необходимите умения, способности и потенциал за осъществяване на дългосрочните и краткосрочни цели на държавната администрация;
2. Всички одобрени вакантни места/длъжности да се попълнят със служители с подходяща квалификация и опит, които напълно отговарят на оперативните потребности на всеки един отдел;
3. Всички служители да се наемат по тази одобрена процедура и със съответстващо възнаграждение и степен, съобразно одобрената структура на възнагражденията;
4. Всички дейности по набиране/подбор да се провеждат последователно и прозрачно в съответствие с Кодекса на труда или Закона за държавния служител и всички други приложими нормативни актове;
5. Да се наемат подходящи служители в зависимост от тяхната подготовка, способности, мотивация и потенциал за усъвършенстване.

### АДМИНИСТРАТИВНИ ОТГОВОРНОСТИ И ПРОЦЕДУРИ:

Всички служебни и административни отговорности и процедури, свързани с подбора, назначаването и преназначаването на персонал, са описани подробно в Закона за държавния служител, Наредбата за провеждане на конкурсите за държавни служители и Наредбата за условията и реда за атестиране на служителите в държавната администрация, както и в помагала.

## 8.7. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

*ОБХВАТ:* Тази процедура очертава дейностите, свързани с всички аспекти на обучението и усъвършенстването, от оценката на първоначалните потребности до оценка на ефективността.

### ОСНОВНА ЦЕЛ/ЦЕЛИ:

1. Всички служители на държавна работа да имат/придобият нужната компетентност, умения и нагласи за ефикасно изпълнение на професионалните си задължения;
2. Всяко звено/отдел да може напълно да задоволява оперативните си потребности и да увеличава до максимална степен уменията на служителите си;
3. Да се подобрят изпълнението и мотивираността чрез оказване на съдействие на служителите за самообразование и усъвършенстване.

### АДМИНИСТРАТИВНИ ОТГОВОРНОСТИ:

1. Дирекция „Управление на човешките ресурси“ в Министерството на държавната администрация и административната реформа (МДААР):
  - Разработва и прилага програма за „висок потенциал“;
  - Разработва и поддържа централна база данни за обучение и професионално развитие;



- Разработва/поддържа база данни за задължително обучение;
- Определя програми за обучение от общ характер, които да се включат в индивидуалните планове за развитие (ИПР);
- Осъществява наблюдение на качеството, разглежда и дава препоръки за подобряване на цялостната дейност по обучение и усъвършенстване;

2. Звената по управление на човешките ресурси в отделните администрации:

- Организируют въвеждащо обучение и други свързани дейности;
- Осъществяват необходимата административна и друга подготовка, за да може служителите да изпълняват/ат планирани дейности;
- Упражняват необходимото ръководство на обучението и следят за цялостното му изпълнение;
- Предоставят нужната информация на централната база данни за обучение и усъвършенстване;
- Координират с Дирекция „Управление на човешките ресурси“ в МДААР планирането и прилагането на „висок потенциал“;

3. Органът по назначаването:

- Одобрява официално бюджета и средствата за обучение;
- Оказва съдействие за определяне на „висок потенциал“;
- Следи за изпълнението на целите, свързани с усъвършенстване на служителите в местния план за човешките ресурси;

4. Директорът на дирекция/Началникът на отдел:

- Оказва съдействие при разработване на ИПР в съответствие с оценката на изпълнението;
- Следи дали ИПР се изпълняват в срок;
- Наблюдава работата на служителите и определя потребностите от оперативно обучение;
- Попълва частите, свързани с обучение/усъвършенстване във формулярите за оценка на изпълнението;
- Одобрява/прави предложения за определени дейности, свързани с обучение и усъвършенстване;

5. Служители:

- Следят за изпълнението на ИПР съвместно с директора на дирекция/началника на отдел.

ПРОЦЕДУРИ, СВЪРЗАНИ С ОБУЧЕНИЕ И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ:

1. Разработване на бази данни за обучение/усъвършенстване на централно и местно административно ниво:
  - Създаване на база данни с официално одобрени/предложени програми за обучение;
  - Осигуряване на вътрешни и външни курсове;
  - Съвързване на критериите за обучение с дългосрочните цели по отношение на човешките ресурси и с модела за способностите;
  - Създаване на база данни за задължително/законоустановено обучение;
  - Сътрудничество и получаване на съдействие от ИПАЕИ и базата му данни;
2. Подготовка и осъществяване на въвеждащо обучение:
  - Общо въвеждащо обучение за общо разбиране на държавната администрация;
  - Специфично местно въвеждащо обучение — администрация, отдел, длъжност, задължения и т.н.;
3. Определяне на потребностите от обучение/усъвършенстване:
  - Специфични потребности на служителите по програма „Висок потенциал“ (свързани с управление на професионалното развитие);
  - Осъществяване на анализ на потребностите от обучение за определяне на недостатъчни технически умения и на по-обща професионални способности, определени в модела на способностите;
  - Определяне на умения, необходими за изпълнение на текущата длъжност и на умения, необходими за заемане на бъдещи длъжности;
4. Оперативна подготовка за изпълнение на задълженията:
  - Директорите на дирекции/началниците на отдели непрекъснато следят за изпълнението на задълженията от страна на служителите и ги подготвят за професионално усъвършенстване;
  - Подготовката за технически умения и за усъвършенстване на способностите се осъществява на място;
  - Звеното по управление на човешките ресурси оказва съдействие за изготвяне на техники за подготовка и ръководи прилагането им;
5. Официални курсове за обучение:
  - Директорите на дирекции/началниците на отдели, съвместно със звеното по човешки ресурси определят курсове или дейности, които да изпълнят установената цел;
  - Звеното по управление на човешките ресурси взема необходимите административни и други мерки за изпълнение от страна на служителя/служителите на набелязаната дейност;
6. Индивидуален план за развитие:
  - Като използват информацията, събрана от оценката на изпълнението и от анализа на лични-

ме потребности, директорите на дирекции/началниците на отдели изготвят ИПР, съвместно със звеното по управление на човешките ресурси и с отделните служители;

- Разработва се график;
- Директорите на дирекции/началниците на отдели, звеното по управление на човешките ресурси и служителите изпълняват плана;

7. Оценка и осъвременяване:

- На централно и местно административно ниво се прави оценка на дейностите, свързани с обучение и усъвършенстване на ползата от досегашните дейности;
- Определят се допълнителни потребности от обучение/усъвършенстване, както и неизпълнените изисквания;
- Правят се изменения в плановете за отразяване на допълнителни или неизпълнени потребности;
- Осъвременяват се досиетата за обучение.

Гореописаните процедури се узаконяват чрез вътрешни правилници, разработени за отделните администрации в съответствие с общите насоки.

## 9. МЕТОДИ ЗА ВЪТРЕШНИ ПРОУЧВАНИЯ ПО ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

### 9.1. ВЪВЕДЕНИЕ

Този документ очертава различните методи за вътрешни проучвания по човешките ресурси като част от управлението на човешки ресурси.

Документът е приложен към дейността по управление на човешки ресурси на ниво услуги, свързана със системата за управление на човешки ресурси в българската държавна администрация.

Точните и изчерпателни данни са основата на всяко вътрешно проучване по човешките ресурси. Опитите за организационно усъвършенстване предполагат информационна база, а не могат да разчитат на допускания и субективни преценки, откъдето и да идват те.

Сред най-важните методи за набиране на информация са обзорните проучвания (surveys), анкетите, интервютата, фокусните групи и директните наблюдения.

Всеки от тези подходи има своите отчетливи предимства и недостатъци, разновидности и специфични изисквания при прилагането.

Изборът на инструмент за изследване при всеки конкретен случай би трябвало да отчете тези особености, например:

Вид въпроси	Типични отговори	Метод	Изследователски контрол	Време	Възможност за проверка на мисленето на респондента
Затворени	Да/Не	ОП	Висок	Малко	Ниска
	Факти	Анкети			
		Фокусни групи			
Отворени	Обяснения хипотези	Интервюта	Нисък	Много	Висока

## 9.2. СРАВНЕНИЕ НА МЕТОДИТЕ ЗА СЪБИРАНЕ НА ДАННИ

### Обзорни проучвания

- + Нескъпо и надежно средство за събиране и обобщаване на големи обеми от данни;
- + Дава възможност за количествени обработки и екстраполиране върху по-големи съвкупности;
- Налага строги рамки на изследвателя;
- Изисква значителни знания и опит в статистиката;
- Агрегирането означава загуба на индивидуалните особености.

Методът е подходящ за големи съвкупности или при необходимост от всеобхватност.

### Анкетни

- + Надеждност;
- + По-голяма гъвкавост (по-малко строги рамки) от обзорните проучвания;
- Ограничава (игнорира) различните интерпретации, идващи по линия на различните изследвани лица или групи;
- Не са толкова „научно“ средство и резултатите не могат да бъдат екстраполирани.

Методът е подходящ за събиране на данни от малки и средни по размер съвкупности или за случаи, при които не всички респонденти могат да бъдат обхванати и се прецени, че може да се работи с извадки.

### Фокусни групи

- + Дават възможност за събиране на повече информация за по-кратко време;
- + Вътрешногруповите взаимодействия могат да провокират възникването на нови интерпретации, съображения и гледни точки;
- Изискват се умения за водене на работа в група;
- Резултатите не могат да се квантифицират;
- Възникват трудности със запазването на фокуса.

Методът е подходящ за събиране на дълбочинна информация по конкретен въпрос, за тестване на нови идеи и предложения или за проверка на хипотези, извлечени от обзорни проучвания и интервюта.

### Неструктурирано интервю

- + Позволява на изследвателя да „погледне през очите“ на респондента;

- + Може да предостави начини на мислене, интерпретации, оценки и нюанси, които не могат да бъдат получени по линия на други методи;
- + Гъвкавост;
- Скъп (предимно като време) метод;
- Резултатите не могат да се квантифицират;
- Изискват се умения и опит за провеждане на интервюто;
- Резултатите не могат да се екстраполират.

Методът е подходящ за слабо познати проблемни области. Не толкова за събиране на информация относно факти, колкото за ориентиране в допускания, ценности, начини на мислене, убеждения.

Към изброените основни методи може да се добави и директното наблюдение.

То е по-скоро не самостоятелно, а допълващо средство, полезно в комбинация с други техники.

Изборът на метод на изследване трябва да се ръководи преди всичко от целите на изследването, но има и други фактори, които трябва да бъдат взети под внимание: бюджет, налично време и графици, екстраполируемост и пространствен (географски) мащаб.

### 9.3. ОБЗОРНИ ПРОУЧВАНИЯ (ОП)

Обзорните проучвания са популярен начин за оценка на отношение или на предпочитания на групи от хора. Те са единственият строго научен метод за изследване, ако целта е изводите от едно извадково проучване да се генерализират за общата съвкупност интересуващи ни лица.

Едно ефективно ОП по правило изисква значителна подготовка по статистически и други числови методи.

Тук ще се спрем на някои от най-важните им базисни характеристики.

Независимо от типа на респондентската група, с помощта на ОП може да се сумира информация за 5 типа променливи:

- Общи (географски) данни — напр. възраст, пол, образование, доход и др.;
- Поведенчески данни — напр. потребителски навици, склонност към експериментиране с нов продукт и др.;
- Данни за отношение и убеждения, вкл. за индивидуални психологически характеристики;
- Данни за мнения (отразяващи не само конкретната ситуация, но и по-общите нагласи).

Чрез събиране на данни от повече от един тип, едно ОП може да потърси и връзките между различните променливи (напр. възраст и убеждения) и по този начин да изгради един по-комплексен образ на изследвания обект.

Има два общи вида ОП: писмени и телефонни с въпросници, попълвани съответно от респондента или от изследователя.

Едно добре проектирано писмено ОП би трябвало да е преминало през проверки за надеждност и валидност.

Част от рисковете и ограниченията на ОП са свързани с невъзможността да се провери защо респондентите са дали такива отговори.

Те могат да са го направили изхождайки от това кое е социално приемливо, а не от собствените си нагласи, мнения или поведения.

За да бъде качествено, едно ОП би трябвало да отчете и следното:

- *Предполага се достатъчна компетентност* на изследователя по повод на това какво точно се изследва и защо, съчетани с достатъчно познаване на ценностите, езика, начина на живот и работа и изобщо — на културата на изследвания обект, за да не звучат изкуствено и наложени отвън формулировките, термините, начините на мислене на изследователя;
- *Необходима е еднозначност на интерпретациите* на самите въпроси и изключване на вариантите, при които изследователят и респондентите (или различните респонденти) разбират въпросите по различни начини;
- *ОП може да предостави статистически достоверна информация*, но за сметка на дълбокото разбиране на причините и факторите за едно или друго статукво. Най-малкото, получената информация никога не е изчерпателна;
- *Агрегирането на отговорите може да донесе значими изкривявания*. Например изследване, при което се анализира мнението на потребители относно нов продукт, може да покаже, че само два от отговорите изразяват недоволство на фона на мнозинство от положителни реакции, но тези два „гласа“ да идват от двамата най-важни и стратегически ключови респондента;
- *Въпросите в ОП сами по себе си влияят на отговорите* (напр. по линия на това кога се пита или кой пита);

- *ОП предполагаат, че хората имат мнения.* Затворените въпроси налагат рамка, в която респондентите се чувстват длъжни да отговорят, макар че може или да нямат мнение, или то да е формулирано по друг начин. В организационна среда, неутрален затворен отговор „не знам“ или „нямам мнение“ се избягва по очевидни съображения;
- *ОП често предполагаат наличие на пряка връзка между мнение и нагласи, от една страна, и поведение, от друга – връзка, която всъщност далеч не е задължителна.*

Въпреки съдържащите се в тях рискове и нелеките изисквания по провеждането им, ОП могат да бъдат източник на ценна информация. Една от важните предпоставки за това е проектирането на въпросника на ОП, в който езикът не трябва да бъде неясен или подвеждащ. По-году са изброени някои от основните фактори, ограничаващи валидността (достоверността) и познавателната стойност на ОП:

- *Време.* Ако даден въпрос се задава скоро след събитие, което би могло да повлияе на начините, по които респондентите възприемат въпроса, отговорите ще бъдат изкривени в съответната посока. (Въпрос „Необходима ли е смяна на треньора?“ би се възприемал много различно след победа или след загуба на съответния отбор.);
- *Езикова редакция.* Въпросите могат да бъдат формулирани така, че да са недостатъчно ясни. („Мислите ли, че уличните кучета, хапеци хора и разнасящи болести, трябва да бъдат премахвани?“);
- *Последователност на въпросите.* Самата подредба на елементите в инструмента на ОП може да повлияе на отговорите, особено ако въпросникът е по-дълъг;
- *Смислово или ценностно натоварване.* („Повечето служители поддържат политиките на новото ръководство. А Вие?“);
- *Мотивация.* Респондентите трябва да приемат присърце ролята си и да участват отговорно. Част от факторите за това са: екипът, провеждащ изследването; изборът на време и начин на провеждане на ОП; осигуряването на пълна или частична анонимност и пр.

За да бъдат ефективни, ОП трябва да отговарят на статистическите изисквания за надеждност и представителност.

Статистическите методи, с които това се постига, са доста сложни.

С известна условност вместо тези методи могат да се използват извадки, за които при други изследвания се е доказало, че са представителни за съвкупността, и/или да се следват някои препоръки при изграждането на въпросниците, а именно:

- въпросите и възможните отговори да бъдат кратки, точни и ясни;
- въпросите и възможните отговори да бъдат формулирани положително или отрицателно, но без крайности;
- въпросите и възможните отговори да обхващат само един проблем (например изречение от типа: „Трудовата ми изява се измерва регулярно и точно“ е зле формулирано);
- препоръчително е предварително тестване на въпросниците от няколко човека за редакционна проверка;
- броят на възможните отговори трябва да се сведе до няколко най-съществени;
- трябва да се избягват въпроси, чиито отговор изисква специализирани познания;
- необходими са такива формулировки на въпросите, които не биха накарали респондентите да се чувстват неловко, ако нямат мнение или не знаят нещо;



- би трябвало да се избягват прекалено лични, заплашителни или чувствителни теми.

Един от проблемите, изникващи често при изготвянето на въпросници за ОП, е какъв тип въпроси да се формулират:

- Затворени (с избор между „Да“ и „Не“);
- Въпроси с множествен избор, завършващи обикновено с варианта „Друго“, „Нямам мнение“ и т.н.;
- Въпроси, при които възможните отговори са формулирани в няколко степени на съгласие с междинна точка на неутралност;
- Т. нар. въпроси „съм, правя, имам“, които се използват, за да се открие за определен „субект“ в идеална ситуация какъв трябва да бъде, какво трябва да прави или какво трябва да даде като резултат за човека, на когото се задава въпроса. В този случай се задават отворени въпроси.

Анализът на резултатите може да протече на няколко равнища, като най-желателното ниво на обработка е статистическото, включващо анализ на грешката, факторен анализ и пр.. Но това са най-често методи, изискващи специализирано познание.

Провеждането на ОП по линия на УЧР най-често се изразява в раздаване на въпросници на статистически подходяща извадка от персонала с цел установяване на отношение или мнение по повод на практики и политики.

Резултатите често повлияват на управленските решения, но рядко се споделят със заетите, което ограничава тяхната ефикасност.

Ако целите на ОП предварително не се изяснят добре на участниците, те могат да видят в изследването нещо заплашително за себе си или да имат нереалистични очаквания относно значението на отговорите си.

Добрата комуникация, при която целта и методологията на ОП е представена на персонала, който се проучва, определя успеха на проучването.

## 9.4. АНКЕТИ

Като метод анкетите попадат между ОП и интервюто в смисъл на сфери на приложение, за които те са най-подходящи.

ОБЗОРНИ ПРОУЧВАНИЯ	АНКЕТИ	ИНТЕРВЮТА
Попълват се от респондентите без намеса на изследователя	Могат да се попълват с или без присъствието на изследователя	Предполагат присъствие на изследователя (пряко или по телефона)
Висока степен на структурираност	Могат да бъдат с различна степен на структурираност	Обикновено с висока степен на неструктурираност
Изискват отсъствие на контакт и взаимодействие между изследователя и респондентите	Могат да се възползват от положителните страни на прекия контакт между изследователя и респондентите без той да е задължителен	Разчитат на прекия контакт между изследовател и респондент
Постигането на високи коефициенти на включване (процент на отговорилите спрямо всички участници) може да се окаже трудно	Коефициентът на включване зависи от това, дали въпросникът на анкетата се ползва като при ОП или като при интервю	Осигуряването на високи коефициенти на включване обикновено не е особено проблем
Резултатите могат да се пренесат върху по-голяма съвкупност	Обикновено резултатите не могат да се пренесат върху по-голяма съвкупност	Обикновено резултатите не могат да се пренесат върху по-голяма съвкупност
Дават възможност на изследователя да упражни висока степен на контрол върху съдържанието на отговорите (фокусиране върху проблема)	Дават възможност за повече контрол в сравнение с интервютата и по-малко – в сравнение с ОП	Изследователят има малка възможност за контрол върху съдържанието на отговорите
Резултатите са лесни за числова обработка (при наличие на специализирани познания по статистика)	Възможността за числова обработка зависи от типа на използвания въпросник	Резултатите са трудни за числова обработка

Анкетата е проучване, предполагащо наличието на специално изготвен въпросник, изискванията към който не са толкова строги като при ОП. Методът се ползва или когато няма ресурси/възможност за провеждане на ОП, или когато трябва да се осъществи интервю (допитване) до значителен брой респонденти. При всички случаи методът е подходящ, когато данните, от които се нуждаем, са сравнително прости и конкретни.

Въпросниците, изготвени по повод на анкетните проучвания, могат да се ползват по различни начини.

Те могат да служат като ръководство при интервюиране. Въпросникът може да се ползва по този начин — за структуриране на интервюто и за постигане на методически синхрон при повече от един интервюиращ или при недостатъчно опит на интервюиращия — при условие, че събираната информация съдържа ясни и конкретни данни. Анкетните въпросници могат да бъдат разпространени по електронна поща или по друг начин сред респондентите. Така се пестят време и няма нужда от интервюиращи, но процентът на отговорилите може да не е висок и степента на контрол по повод на това кой попълва въпросника е ниска.

Анкетните въпросници могат да бъдат средство за подготовка преди посещения на място от страна на проверяващи екипи или начин за събиране на информация, използван в съчетание с други изследователски методи (напр. преди интервю).

Най-често срещаните грешки при проектирането на анкетния въпросник са свързани с недостатъчната сериозност и отговорност към тази дейност и по-конкретно:

- *Предварителната подготовка е неадекватна.* Въпросите не се редактират с необходимата задълбоченост и прецизност;
- *Малко внимание се отделя на това кой трябва да отговаря* (попълва въпросника). Изследването трябва да таргетира онези респонденти, които имат най-много информация по интересващите ни въпроси и в същото време биха отговорили мотивирани;
- *Изследователите използват неправилно резултатите от анкетите.* Анкетите обикновено не се прилагат върху строго случайна извадка и не обхващат достатъчно респонденти, за да могат резултатите да се обработват статистически като при ОП.

Ако въпросниците са прости и лесни за четене, това би повишило процента на отговорилите и качеството на отговорите.

Същото се отнася и за самия графичен дизайн на въпросника. Много от препоръките, дадени по-рано при разглеждането на ОП, също биха били от полза при изготвяне на анкетния въпросник.

При всички случаи, първото и най-важно правило е въпросникът да бъде ясен. В тази връзка би трябвало да се определят и няколко основни въпроса: Какво искаме да разберем?, Защо ни трябва да знаем това?, Кога се нуждаем от информацията?, Кои има тази информация?

Структурата на анкетния въпросник зависи от целта на изследването и от темата. В повечето случаи е добре да се започне с по-обща въпроси и да се завърши с най-конкретните и специфични. Друго важно съображение тук е изборът на отворени или затворени въпроси. Затворените въпроси изискват по-малко време от респондента, информацията се подготвя, обобщава и анализира по-лесно, подходящи са за събиране на информация по теми, които са щекотливи. Отворените въпроси дават възможност на изследователя да види по-добре начина на мислене на респондента, анкетираният може да се изрази по-свободно и точно, но те изискват и мотивация от отговарящия.

## 9.5. ФОКУСНИ ГРУПИ (ФГ)

Фокусните групи позволяват събирането на повече информация и включването на повече хора, отколкото е възможно при интервюто.

В същото време участниците във ФГ могат да бъдат помолени да навлязат в дълбочина по даден въпрос и така да осигурят по-прецизна и детайлна информация в сравнение с анкетите. Възможно е също динамиката на самата ФГ или процесите при провеждането ѝ да стимулират изразяването на идеи, които в други случаи остават неизказани.

Групата обхваща от 4 до 10 души, заседанието на групата трае до 2 часа. Два от ключовите елементи за постигане на успех във ФГ са: *опитен водещ (модератор)*, който ръководи активността на групата (ролята му до известна степен е различна от тази на интервюиращия, тъй като главната му отговорност е по-скоро да управлява потока от информация между членовете на групата, отколкото да задава въпроси и да документира отговорите), и *добре избрани участници*, които идват от хомогенни групи и са готови да обсъждат теми в името на поставените им цели.

Етапите при проучването чрез ФГ са следните:

### Изясняване на целите

Първата стъпка в управлението на една ФГ започва доста преди реалните срещи. Тези, които са отговорни за изпълнението на проучването, трябва да комуникират с групата и да формулират добре целите си, т.е. това, което проучващият екип се надява да научи от групата. Това предполага и включването на участници, способни да осигурят пълна и надеждна информация.

### Поставяне на рамки от модератора на групата

Модераторът на групата може да играе важна роля още при разработването на проекта и трябва да бъде включен в проектирането на задачата и в подбора на участниците. Уменията на модератора на групата са най-важният фактор, определящ успеха на ФГ.

Докато някои нужни качества за успешно управление на дискусиата могат да бъдат научени, други просто са заложени в човека. Главната роля на модератора на групата е да осигури присъствието и пълноценното участие на всички участници и да не допуска да доминират един или двама души. Някои личностни характеристики, които се търсят у модератора на групата и които са ключови при избора на такъв, са:

- **Активно слушане** — Необходимо е модераторът да умее да изслушва участниците и да ги стимулира. Той не трябва да изпуска появяващите се коментари поради липса на внимание, неразбиране или допускане на недоразумения. Един ефективен модератор ще бъде способен да перифразира или да изложи по различен начин коментарите на участниците, когато е необходимо да осигури яснота;
- **Отлична слухова памет за кратък период** — Модераторът трябва да бъде способен да запомни коментари, направени по-рано в групата, а след това да ги съпоставя с коментари, направени впоследствие от същия или от друг участник;
- **Високо енергийно ниво** — ФГ могат да бъдат много скучни, ако не се изпълнят добре. Най-добрите модератори намират начин да вдъхнат ентузиазъм и енергия в групата, така че и двете страни да бъдат стимулирани през цялото време на заседанието;
- **Представителност** — Най-ефективните модератори са тези, които могат да създадат хармонична и креативна атмосфера за участниците, така че хората да бъдат активни и да се включват в дискусиата. За целта е необходима известна „тежест“ или респект;

- **Вродена интелигентност** — Никои не може да планира всяка непредвидена ситуация, която се появява. Модераторът е длъжен да взема решения бързо и да се придържа към такава логика на дискусията, която няма да я отклони от темата;
- **Опит в дискутираната област** — По-ранен опит и предварителната подготовка са условие модераторът да насочва дискусията смислено и да прави заключения и препоръки, които надхвърлят гледните точки на всеки отделен участник в групата;
- **Добри комуникационни умения** — Най-добрите модератори са много ефективни в общуването.

При планирането на ФГ като средство за проучване трябва да се разгледат следните по-важни въпроси:

- **Колко ФГ трябва да бъдат проведени?** Този въпрос най-често се решава от бюджета и от времето за приключване на проекта. По възможност групите трябва да се формират от участници, които са със сходни интереси и равнища и които имат необходимите познания по темата. Повече групи (и сесии с тях) е за предпочитане, но изследователите трябва да изравнят баланса между наличните ресурси (време и пари) и очакваните резултати от изследването;
- **Къде трябва да се провеждат ФГ?** По местоположение на участниците. При това не трябва да се забравя, че колкото по-голям териториален обхват има изследването чрез ФГ, толкова по-представителни резултати биха се получили. Друг аспект на въпроса е конкретното помещение. Залите трябва да бъдат подбрани така, че всички участници да се чувстват удобно и да не се внушава йерархична или друга дистанция. Сядането трябва да е планирано така, че участниците да се виждат помежду си и да виждат модератора. Би могло да се помисли и за видеозапис на дискусията, без той по никакъв начин да пречи на хода ѝ.

Препоръчително е поне по-мащабните изследвания чрез ФГ да включват и писмено ръководство за модераторите. Добре написаното ръководство би покривало следните примерни раздели:

- **Въведение** — Тук модераторът на групата се представя на участниците и накратко обяснява целта на сесията. Представят се и участниците;
- **„Подгръване“** — (осигуряване на добра атмосфера). Тук участниците са помолени да дискутират по-общо моменти, свързани с темата. Ръководството може да включва примерни такива теми;
- **Детайли** — Тук дискусията се очаква да изведе важната информация по темите, които се обсъждат. Загълбочава се и начинът на мислене на участниците. Говоренето става по-детайлно и конкретно. Ръководството за модератори би трябвало да определя в общи черти всички точки, които трябва да се покрият на този етап;
- **Ключови области** — В тази част на заседанието, модераторът трябва да въведе дискусията в няколко най-интересни и важни въпроси на основата на информацията, извлечена по време на сесията. Може да включва и въпроси, повдигнати от предходни или съпътстващи методи за проучване;
- **Обобщение** — Модераторът прави примерно резюме на дискусията и дава на участниците възможността да споделят мнението си, за да не се пропусне нещо съществено;

- **Подборът на участниците** е един от важните въпроси при ФГ. Тук биха могли да се изтъкват множество съображения, но най-важното е:
  - *Оптимален брой участници.* Най-често срещани са групи по 10 души, въпреки че численост от 5 или 6 души също може да е полезна;
  - *Избор на подходящи участници.* Това често е трудно да се направи. Може да се започне със списък от критерии за това, какъв тип хора ще бъде по-вероятно да работят добре в групата. Тези критерии могат да обхващат професионална област, равнище на управление, комуникационни умения, лекота на работа в екип и др. Групата трябва да е еднородна доколкото е възможно, дори и по отношение на възрастта, тъй като при по-еднородна група участниците биха се сработили по-добре;
  - *Отпращане на неподходящите кандидати.* В някои случаи е препоръчително да се поканят повече хора, отколкото са нужни, и след това по-неподходящите да не бъдат използвани, но при този вариант винаги стои проблемът с начина, по който неизбраните да бъдат информирани. При всички случаи неподходящи биха били хора с неблагоприятно отношение към групата или темата, хора с прекалена плахост, свитост и срамежливост, хора, имащи проблем с езика или слуха, или хора, изпитващи затруднения при представянето на идеите си.

ФГ трябва да бъде водена съобразно Ръководството на модераторите или поне с отчитане на принципите, които биха стояли в основата на таква Ръководство и с отчитане на съображенията, засегнати по-горе.

Освен това, от полза би било и спазването на следните по-важни ограничения:

- *ФГ не бива да се използват там, където е необходим по-строг количествен анализ, напр. ОП;*
- *ФГ се нуждаят от много ясно формулиран обект на проучване;*
- *ФГ се нуждаят от ефективен модератор, който не губи посоката, не позволява дискусията да се изплъзне от контрол, не дава възможност на отделни участници да доминират, умее да реагира бързо и да обобщава;*
- *Макар че не винаги изглежда необходимо, Ръководството за модератора е препоръчителен документ;*
- *Резултатите от ФГ като метод не могат да бъдат квантифицирани. Това е качествен, а не количествен метод.*

## 9.6. ИНТЕРВЮТА

Интервюирането е набор от технически данни, на които може да се разчита при разговора между двама души.

Интервюто е доста гъвкав инструмент за проучване. Той е най-ефективният инструмент за събиране на информация по теми, по които се знае малко.

Доколкото опитните интервюиращи са в състояние да гледат взаимоотношения, базиращи се на доверието, интервютата са също добра техника за събиране на данни и по чувствителни теми.

Интервюто се използва често, защото има много висока степен на гостоверност. Повечето хора изпитват повече удоволствие при говорене, отколкото при писане и затова обикновено са склонни на интервю.

Интервютата са измежду най-скъпите и времепоглъщащи инструменти за проучване, особено ако се интервюират много хора. Събирането и обработването на данните от тях е също трудно.

Независимо от областите на приложение, интервютата биват три основни типа:

- *Структурирани интервюта*, които представляват набор от точно формулирани въпроси, които не дават възможност за гъвкавост при отговорите;
- *Полуструктурирани интервюта*, които осигуряват гонякъде формален подход за запитване и отговаряне. Полуструктурираните интервюта основно използват протоколен формат, но имат и елемент на гъвкавост и отвореност;
- *Неструктурирани интервюта*, които изглеждат като продължение на нормален разговор. При тях има списък на основните въпроси, но освен тези въпроси могат да се покриват и теми, появяващи се по време на разговора.

Интервюто е сред най-често срещаните инструменти. За структурираните и неструктурираните интервюта, може да се ползва приблизително същия процес, който беше описан при ОП и анкетите.

Неструктурираните интервюта представляват малко по-голяма трудност и изискват по-специфични умения от страна на интервюиращия. Затова по-году ще се фокусираме върху провеждането на неструктурирано интервю.

### „Да се оставиш по течението“

Въпреки че интервюиращият трябва първоначално да наложи някаква структура чрез по-общи въпроси, свързани с темата, последващата посока на интервюто се диктува от интервюирания.

След като първият въпрос идентифицира темата, подлежаща на обсъждане, интервюиращият формулира и редактира в движение следващите въпроси според реакциите на интервюирания. По този начин се достига по-пълно до гледната точка на интервюирания и се ограничава възможността интервюиращият да наложи своите възгледи върху процеса и посоките на мислене и отговаряне.

Накрая на едно 90 минутно интервю опитните интервюиращи често достигат до извода, че са започнали с две или три основни теми, а впоследствие на преден план са изтъкнали много други съществени въпроси.

### „От абстрактното към конкретното“

Често хората ще отговарят на въпросите на интервютата по-абстрактно. В повечето интервюта проучващият трябва да пита често за реални примери и определения.

### „Учене по време на процеса“

Ако проучващите са достатъчно отворени и готови да учат, те могат да научат много, в т.ч. и от това какво интервюираните пропускат да кажат.

В тази връзка невербалните реакции на отговарящите са толкова важни, колкото и думите им. Интервюиращият трябва да балансира вниманието си между всички тези елементи и да окуражава събеседниците си чрез вметвания, демонстриране на интерес, висока оценка на чувството и др.

Постигането на контакт с интервюираните е много важно условие за успеха на проучването. В тази връзка едно от главните преимущества на метода е, че интервюиращият може да отговаря на въпроси, които интервюираният има за проучването. Някои въпроси се появяват стандартно и добра идея е изследователите да започнат интервюто като предварително отговорят поне на някои от тези въпроси, например „Вие кой сте?“, „Каква е вашата позиция във фирмата?“, „Каква е целта на проучването ви?“, „Какво ще бъде направено вследствие на разговора?“ (Когато се водят записки, интервюиращият трябва да обясни защо воденето на записки е важно, кой ще види тези записки, как данните ще бъдат обобщени и кой ще ги ползва); „Кога мога да разбера крайните резултати от проучването ви?“; „Има ли начин аз или другите да се засега от това какво казвам?“; „Защо бях избран точно аз?“ (Някои хора се изнервят, стават подозрителни или се чувстват недоволно за това, че са едни от малкото избрани за интервю).

Има и други идеи и напътствия, които също биха помогнали на интервюиращите да постигнат плодотворни и хармонични отношения с отговарящите по време на интервюто.

Всяко интервю се нуждае от индивидуална подготовка, проучване и нагласа. Интервюиращите може да са уморени от задаването на едни и същи въпроси отново и отново, но отговарящите искат да вярват, че казаното от тях ще бъде чуто. Интервюиращите трябва да обръщат внимание и на начина, по който се изразяват и на жестовете, с които си служат. В по-дългите интервюта е позволено на отговарящите да се оттеглят за малки почивки, но този процес трябва да се управлява внимателно, за да не се губи време. Необходимо е да се отдели внимание на нормите в средите, сред които се провеждат интервютата, и да се потърси съзнателно приспособяване към тези норми. Важно е да се помни, че целта на интервюто е интервюиращият да събере важни данни, а не да създава приятелски взаимоотношения с интервюираните. Някои интервюиращи се поддават на изкушението да се съгласяват с всичко, което каже отговарящият, или да направят жест, който поощрява интервюираните да започне да отговаря различно и да се държи по-свободно. След като интервюираният се е успокоил в началото на интервюто, интервюиращият трябва да се ръководи от принципа, че отговарящият е учителят, а проучващият е ученик, а не обратното. Интервюиращият трябва да задържа мненията си и да поощрява интервюираните да отговаря детайлно на въпросите.

Добре би било в началото да бъдат зададени някои леки и общи въпроси от типа: „Разкажи малко за себе си.“, „Къде си работил/а преди?“, „Каква роля си имал/а в този отдел/служба?“. Тези въпроси предразполагат интервюираните да се отпусне и да се чувства удобно. Освен, че „разчупват ледовете“, някои от тези въпроси могат да осигурят важна информация или поне смислов контекст за интерпретация на последващия разговор.

Ако интервюиращите не са достатъчно внимателни, те могат несъзнателно да повлияят на отговорите и така да изопачат информацията. (Това, разбира се, може да стане и умишлено). Въпроси като „Ти не би искал/а да се прехвърлиш от отдел X в отдел Y, нали?“ или твърдения като „Това наистина е изненадващо“, „Няма да повярваш какво казаха другите по тази тема“ и др. подобни са само част от многото възможни примери за това. Коментари като „Това е полезно“, „Това е интересно“ или „Твоео обяснение беше много полезно“ насърчават откритата комуникация, без да влияят на индивидуалните отговори.



Независимо от конкретната изследвана тема, в много случаи се оказва полезно, ако интервюиращият наблегне на приликите и разликите. Прилики: „Имали ли сте подобни случаи в миналото?“, „Случвало ли се е нещо такова досега?“, „Къде мога да намеря подобни случаи в организацията?“, „Знаете ли някой, който е имал подобен случай?“. Разлики: „Как това се различава в сравнение с бившата ви организация/отдел?“, „Има ли места в организацията, където да е различно?“, „Има ли възражения по това?“, „Сега по-различни ли са нещата в сравнение с преди 5 години?“ и др.

Интервютата позволяват по-задълбочени проучвания и допълнително „сондиране“ на проблеми. Сондирането може да изясни отговорите или да извлече друг тип отговор за един и същ въпрос и може да бъде от следните няколко типа:

- **Сондиране за край:** „Нещо друго има ли?“;
- **Сондиране за яснота:** „Може ли да повторим това?“ или „Какво точно имате пред вид?“;
- **Сондиране за източник:** При отговори от типа „Казват, че...“; „Чува се, че...“, „Има мнение, че...“ сондиращ въпрос би бил „Кой?“;
- **Сондиране за хипотези:** Тук става дума за опит да се разбере по какво отговорите на респондента са сходни и по какво различни в сравнение с отговорите на другите респонденти. Интервюиращият може да бъде пряко попитан какво мисли по този въпрос;
- **Сондиране по реакции:** Тук става дума за извличане на информация от афективния (емоционалния) компонент на отговора.

**Задаването на добри въпроси си има някои общи правила, извлечени и от теорията, и от практиката на много интервюиращи. Някои от тези правила са изброени по-долу и имат особено голямо значение при неструктурираните интервюта:**

- *Интервюиращият трябва да пита това, което иска да знае.* Въпроси, на които може да се отговори с „Да“ или „Не“ трябва да бъдат избягвани;
- *Задава се само един въпрос към определен момент.* Следните въпроси, например, могат да създадат объркване, ако са зададени накуп: „Какви са силните и слабите страни?“, „Какво харесвате и не харесвате?“ „Какво трябва да се подобри?“;
- *Въздържа се от думата „защо“.* Питането „Защо?“ предполага наличието на мотив на поведението, а респондентът може да не знае или да не иска да го посочи или разговорът да потече в нежелана посока. „Защо се присъедини към този проект?“ би трябвало да се замени с „Какво ви привлече в този проект?“;
- *Въпросите, включващи ролева игра, могат да бъдат много полезни.* „Да предположим, че аз току-що съм се присъединил към програмата. „Какво трябва да направя, за да успея?“, „Какво бихте ме посъветвали?“;
- *За да се смекчи ефектът от шекотливи или заплашителни въпроси, още преди да бъдат зададени интервюиращият може да бъде подготвен, че следват;*
- *Записването на информацията от интервютата е също въпрос, заслужаващ внимание.* Бележките или записите от интервюто са крайният продукт от процеса. При структурираните интервюта, където въпросникът се използва като ръководство, записването на отговорите е просто и ясно. При неструктурираните интервюта този въпрос стои по-сложно и трябва да се отчетат следните съображения:
  - Моментът и съдържащата се в отговора информация отминават бързо и се улавят трудно. Аудио или видео запис на интервюто би бил полезен, ако не е свързан с много разходи и ако не притеснява интервюираните;

- Ако се обсъждат теми, по които респондентите са чувствителни, те могат да се притесняват дали нещо от записките няма да се използва срещу тях по-късно. Записването на интервюто може да попречи на изразяването на честни мнения;
- Интервюиращият се изкушава да превежда писмените отговори на свой език, пропускайки значимостта на специфичните формулировки на интервюираните;
- Необходимо е да се пише ясно и четливо. Много интервюиращи създават свой собствен стил на писане, за да могат да запишат бързо по-голяма част от информацията. Ако е необходимо, от време на време интервюиращият може да прави паузи по време на интервюто, за да е сигурен, че важните идеи са обяснени достатъчно добре и че ще разбере записките си по-късно;
- Полезно е да се даде обяснение на целта на воденето на бележки в началото на интервюто. Важно е да се вдъхне увереност у отговарящия, че никаква информация няма да бъде свързана с него директно. Може да бъде предложено на интервюирания да получи копие на бележките или поне да ги види след края на срещата;
- Ако интервюиращият откаже да отговори на даден въпрос, се записва отказ в бележките на интервюто. Друга важна информация се извлича от случаите, когато отговарящият моли интервюиращия да не записва отговора на даден въпрос;
- Водене на записки за невербални отговори;
- Нужни са няколко минути след всяко интервю, за да се презледат записките и да се направят промени и уточнения, докато споменът от интервюто е по-пресен.

## 9.7. ДИРЕКТНИ НАБЛЮДЕНИЯ (ДН)

Директното наблюдение е предпочитан инструмент за проучване при антрополозите от десетилетия.

Той може да бъде ползван самостоятелно или в комбинации с други методи и в организационна среда. Основните характеристики на техниките за ДН са:

- **Наблюдение на участник** — Техниката се използва, когато проучващият участва напълно и пряко в дейността, правейки записки наум за динамиката на процесите и за собствените си реакции. Техниката се базира на две предположения: първо, проучващите не могат да разберат докрай ситуацията без пряко участие и второ, събирането на данните изглежда по-малко агресивно и „нахално“, ако изследователят участва, а не само наблюдава отстрани;
- **Полево ДН** — Включва наблюдението на обект или група, без наблюдателят да е включен пряко. При тази техника обикновено се следят събития с техните честоти и времена;
- **Наблюдения на актуални първични данни** — (документирани по друг повод);
- **Наблюдения на архивирани данни** — По този начин могат да се извеждат тенденции и закономерности.

Много специалисти смятат, че ДН би спечелило като метод, ако се съпровожда от чек-лист със следното примерно съдържание (ако се отнася, например, за провеждане на съвещание):

- **Факти за срещата** — Дата, място, цел, брой участници;
- **Водене на срещата** — Има ли дневен ред?, Кои ръководи срещата?, Каква е неговата/нейната роля в организацията?, До каква степен ръководещият срещата има контрол върху събитията?;
- **Характеристика на мероприятияето** — Какви групи са поканени на срещата?, Каква функционална и йерархична роля имат участниците?, Какви са различните гледни точки, които се споделят по време на срещата?, Колко се разминават тези гледни точки?;
- **Същност на срещата** — Какъв вид проблеми са се разисквали по време на срещата?, Има ли някои решени проблеми?;
- **Стил на срещата** — Срещата била ли е конфликтна?, Имало ли е ред?, Накрая участниците имат ли чувството за свършена работа?

## 9.8. БЕНЧМАРКИНГ

Едно от основните средства за идентифициране на несъответствията и неефективността на функциониране на една организационна система е сравняването с някакъв стандарт (в много случаи — други организационни системи).

Един от най-популярните методи за това е бенчмаркингът. Той има за цел да идентифицира най-добрите практики за определена операция, процес, дейност или отрасъл.

Идеята за намиране на най-добра практика е идеал. В реалността откриването на каквато и да било практика, която да доведе до значителен напредък в ефективността, би осмислила напълно изследователския процес. Бенчмаркингът не е еднократен акт, а продължителен процес.

Няколко важни термина за разбирането на разглеждания тук метод са обяснени накратко по-долу:

- **Бенчмаркинг** — Систематичен и продължителен процес на измерване и сравняване на процеси в дадена организация спрямо лидерите в даден регион или в световен мащаб; процес на извличане на информация, която ще помогне на организацията да предприеме действия за увеличаването на ефективността си;
- **Бенчмаркинг несъответствие** — Разлика в ефективността, определена чрез сравнение, между бенчмарка за специфична дейност и други организации;
- **Бенчмаркинг партньор** — Взаимоотношение между две организации, които се свързват чрез колегиално взаимоотношение, включващо близко сътрудничество за ръководенето на бенчмаркинг проучвания;
- **Най-добра практика** — Превъзхождащо изпълнение на дадена дейност, методи водещи до извънредно добро изпълнение; иновативни или интересни бизнес практики, определени по време на дадено бенчмаркинг проучване;
- **Ключови компетенции** — Стратегически способности (силни страни), които осигуряват на една организация пазарно или друго предимство;
- **Критични фактори на успеха** — Количествени мерки за ефективност, икономия и ефикасност; онези няколко дейности, при които задоволителното изпълнение на работата е жизнено важно за крайния успех;
- **Ускорители** — Онези процеси, практики или методи, които биха послужили като катализатор на промените в посока към най-добрата практика и които помагат в най-голяма степен за реализация на критичните фактори на успеха.

Бенчмаркингът се състои от два елемента: измерване и сравняване. Действието измерване предоставя данни, на които да се основават управленските решения. Така управлението става по-точно и систематично. Сравнителните аспекти на бенчмаркинга дават възможност на мениджмънта да черпи идеи отвъд границите на собствената организация.

Има няколко вида бенчмаркинг, всеки от които има своя цел и специфика. Най-често срещаните видове са:

- **Вътрешен бенчмаркинг** — Този тип проект използва обекти в същото организационно „семејство“, които се занимават със сходни процеси. Достъпът до информация е относително голям, а бариерите на конкуренцията не съществуват;
- **Конкурентен бенчмаркинг** — Често е важно и полезно да разбираш работата на конкурентите. Конкурентният бенчмаркинг обаче вероятно е най-трудният вид проучване поради това, че повечето компании не са склонни обширно да споделят информация с техните преки съ-

перници. Този вид бенчмаркинг е характерен изцяло за бизнес-организациите и в административните структури няма особено приложение;

- **Функционален бенчмаркинг** – Функционалният бенчмаркинг сравнява сходни процеси между организации в един и същ отрасъл. (напр. финансово-счетоводните отдели в различни административни структури);
- **Генеричен бенчмаркинг** – Генеричният бенчмаркинг обхваща отделни бизнес функции между организации, които могат и да не бъдат в един отрасъл (финансово-счетоводния отдел в министерство X с финансово-счетоводния отдел на една компания).

При избиране на процеси за бенчмаркинг мениджмънтът трябва да отчете кои процеси са имали и биха имали най-голямо въздействие за успеха на бизнеса. Въпросът кой процес трябва да бъде проучен може да получи отговор във всеки отделен случай на основата на стратегическите намерения и критичните фактори за успеха.

Въпреки че целта на бенчмаркинга е да идентифицира най-добрата практика за даден процес, има голям брой променливи, които влияят върху избора на бенчмаркинг партньори. Една от тези променливи е степента, до която процесите на един партньор са аналогични на бенчмаркинг спонсора. Така една средно голяма компания с добро изпълнение на процесите може да бъде по-добър бенчмаркинг партньор за друга средно голяма компания, отколкото компания-гигант, световен лидер в процесите. При избора на обект за сравнение би трябвало да се отчетат фактори като: сходство на дейността, организационна култура, структура, численост и състав на персонала, регион, сложност на продукта, технология на работа, управленска философия и стил. Внимателното разглеждане на тези фактори помага за по-систематичната селекция на бенчмаркинг партньори.

Когато процесът за бенчмаркинг е селектиран и бъдещите бенчмаркинг партньори са определени, трябва да бъде избран екип за провеждане на проучването. Персоналът, отговорен за финансите и информационните технологии, обикновено разбира проучвания процес добре от своята позиция и трябва да има представител в групата. Естествени други членове на проучвателния екип са хора, от които зависи изпълнението на интересуващия ни процес. Ръководителят на екипа се нуждае от организационни, управленски и комуникационни умения, а аналитичните способности и професионалната компетентност са задължително качество на всеки член на екипа.

След избора на процес за бенчмаркинг проучване, на партньор и на екип, следва планиране и осъществяване на проучването.

Преди извличането на информация от бенчмаркинг партньорите, собственият процес трябва да бъде проучен и документиран какъвто е с помощта на колкото е възможно повече точни измерители. Изборът на измерители е отговорен и труден, но важен елемент от проучването. Не по-малко важно е установяването на вход и изход на процеса. Обикновено още на този етап, преди да започне сравнението, се идентифицират значими особености и недостатъци. Анализът на процеса трябва да бъде документиран и придружен от схеми, графики и описания.

Веднага щом собственият процес е анализиран, бенчмаркинг екипът трябва да определи подходящ метод за събиране на данни от партньора. Обикновено се избират анкети и интервюта, съчетани с директно наблюдение.

В сферата на бизнеса бенчмаркингът нарушава един традиционен бизнес принцип: конкурентите трябва да избягват даването на информация на всяка цена. В организациите с нестопанска цел този проблем отсъства и бенчмаркингът е един от подходящите методи за проучване и усъвършенстване.

В заключение би трябвало да се посочат някои важни и полезни принципи на бенчмаркинга:

- **Принцип на законността** — Той засяга предимно бизнес-организациите, които не би трябвало по време на бенчмаркинга по никакъв начин да ограничават свободата на конкуренцията, но може да се свърже и с нормативната база на интелектуалната собственост;
- **Принцип на размяната** — Страната, целяща бенчмаркинг, трябва да бъде готова да предостави същата по значимост информация, каквато иска от партньора си. Страните трябва да съгласуват ясно очакванията си една към друга;
- **Принцип на ползването** — Информацията, придобита по време на бенчмаркинга, трябва да се ползва само и единствено за целите на усъвършенстването на собствените процеси и в никакъв случай да не се разглежда като обект на продажба или преотстъпване;
- **Принцип на респекта** — Става дума за уважението към културата, ценностите, нормите на партньора;
- **Принцип на подготовката** — Времето на партньора трябва да бъде уважавано и по тази причина предварителната подготовка е важна. Партньорът също трябва да бъде подготвен с помощта на този, който иска бенчмаркинг;
- **Принцип на разбирането** — Страната, искаща бенчмаркинг, трябва да разбере как партньорът иска да бъде третиран и да осигури съответното отношение.