

Студентски идеи за оптимизиране на управлението

Първа студентска научна сесия



Редакционна колегия:

*проф. д-р Пенчо Пенчев
доц. д-р Анатолий Асенов
доц. д-р Венета Христова*

Съставители:

*гл. ас. д-р Ивалина Пенчева
гл. ас. Мариела Гализова
ас. Пламена Пенчева*

© Авторски колектив, 2013

© Университетско издателство “Св. св. Кирил и Методий, 2013
гр. В. Търново, ул. “Теодосий Търновски” № 2

ISBN 978-954-524-931-0

Великотърновски университет “Св. св. Кирил и Методий”
Стопански факултет
Катедра “Стопанско управление”

СТУДЕНТСКИ ИДЕИ ЗА ОПТИМИЗИРАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО

Първа студентска научна сесия



УНИВЕРСИТЕТСКО ИЗДАТЕЛСТВО “Св. св. Кирил и Методий”
ВЕЛИКО ТЪРНОВО, 2013

СЪДЪРЖАНИЕ

Пенка Никитова. Електронното правителство – средство за оптимизация на държавното управление	7
Натали Цветкова. Проблеми и възможности за професионална реализация на лицата с увреждания	15
Александра Костова. Преодоляване на недостатъците при подбора на кадри – средство за оптимизиране на управлението в организацията	23
Петър Мутафчиев. Основни проблеми при формирането на професия “управленец”	33
Венелина Ничовска, Цветелина Сикорова. Контрол в местното самоуправление	45
Иван Карастоянов. Мотивация, ангажираност и удовлетвореност от труда	55
Грациела Григорова, Камелия Стоянова. Омбудсманът като гарант за защита правата на гражданите	65
Петър Лятуу, Дамян Николов. Управление на системите за достъп до обществена информация, съгласно ЗДОИ	75
Силвия Десподова. Оптимизиране на управлението чрез гъвкава мотивация на персонала	85
Ирина Кочева. Енерджи-мениджмънт	91
Жулиета Йорданова. Повишаване на производителността на труда	97
Евелина Николова. Мотивация на човешките ресурси (нематериално мотивиране)	105
Добринка Максимова. Един инструмент за ефективно обучение на персонала	115
Петя Пенкова. Оптимизиране на груповите трудови отношения	125

Ралица Митова. Мениджърът – централна фигура в процеса на ефективно управление	133
Хатидже Мустафова. Оптимизиране на мотивацията на персонала	141
Пролет Василева. Управление на талантите	149
Христина Бабанова. Управление на междуличностните отношения в организацията	157
Христиана Петкова. Участие на гражданите в местното управление	165
Светлана Симеонова. Обучението на персонала в организацията	175

**ЕЛЕКТРОННОТО ПРАВИТЕЛСТВО – СРЕДСТВО
ЗА ОПТИМИЗАЦИЯ НА ДЪРЖАВНОТО
УПРАВЛЕНИЕ**

Пенка Никитова
Публична администрация, IV курс

Държавното управление произтича от народа и се осъществява непосредствено от него чрез органите, предвидени в Конституцията. Ефективното държавно управление е сложна и комплексна задача пред всеки имащ съответните власт и правомощия. Част от принципите на доброто управление са с адресат гражданите, а именно: ефективност и ефикасност; отзивчивост на администрацията; откритост и прозрачност; върховенство на закона; етично поведение; компетентност и капацитет; иновации и отвореност за промяна. С непрекъснато усъвършенстващите се информационни технологии гражданите получават възможност за непрекъснато информиране по въпросите от сферата на държавното управление. Така на преден план през последните години навлизат понятия като: електронно правителство и електронно управление.

Терминът електронно правителство може да се дефинира като осъществяване на функции на държавната администрация посредством компютърни информационни и комуникационни технологии¹. За тази цел трябва да бъдат изградени такива системи, които да позволяват осъществяването на оптимална връзка между държавната администрация и гражданите; държавната администрация и бизнеса и между самите структури на държавната администрация. В „Зелената книга“ на Европейския съюз от 1998 г. се отбелязва, че основна характеристика на електронното правителство е качеството му да сближава институциите на публичния сектор с гражданите и икономиката.

Друг основен термин, който трябва да се изясни, е електронно управление. То е по-широкото понятие, в състава на което се включва електронното правителство. Електронното управление² представлява съвкупност от стратегически и тактически мерки, политики и технологични решения, определящи рамката на развитие и функциониране на съвременното информационно общество.

¹ **Кискинов, В.** Електронно правителство. Сиби, 2003.

² Доклад за състоянието и развитието на електронното правителство в България, КЦИКУТ, София, 2005.

Електронното правителство е един от основните елементи на публичното електронно управление заедно с: електронно здравеопазване, електронно обучение, електронна демокрация и др.

През 2002 година е приета стратегия за електронно правителство на България, която инициира процеси по създаване на електронни услуги за гражданите и бизнеса, а също така и изграждане на вътрешна административна информационна и комуникационна инфраструктура. Тази стратегия е доразвита чрез изграждане на Програма за европейско развитие на България 2009–2013 г., както и чрез Общата стратегия за електронното управление на Република България 2011–2015 г. Създаването, развитието и изпълнението на тези стратегии има за цел да очертае насоките за реализация на планираните реформи в сферата на е-управлението на страната.

Така общата стратегия за електронно управление в Република България³ определя, че мисията му е да осигури по-качествени и достъпни услуги за гражданите и бизнеса, да подобри ефикасността и ефективността на администрацията, да повиши прозрачността и отчетността, да намали корупцията, да създаде нови възможности за участие на структурите на гражданското общество в управлението. Също така тук са определени и основните принципи, по които ще се развива електронното управление на страната, а именно: поставяне на потребителя в центъра на административното обслужване, ефективност и ефикасност, отчетност и прозрачност на администрацията при осигуряване на електронни услуги и вземането на решения и доверие и сигурност. Очертани са няколко модела на електронното управление – организационен, системен, информационен и технологичен. Посочват се и стратегическите цели на националната политика за развитие на електронното управление, групирани в четири теми: електронни услуги за гражданите и бизнеса; цифрова администрация; популяризиране, достъп и участие; институционално изграждане. На база на тази обща стратегия ще се разгърнат секторните политики – стратегии, цели и дейности на ниво министерства и агенции. Така очертаната стратегия ще осигури унифициране и ясни на-

³ Обща стратегия за електронно управление на Република България, приета с решение на МС № 958/29.12.2010 г.

соки за развитие на различните проекти свързани с електронното управление на страната.

Основна характеристика на всяка демократична държава е спазването на принципа за върховенството на закона. Така няма как да съществува ефективно електронно управление на държавата без то да е нормативно регламентирано. В България законовата рамка на е-управлението обхваща редица нормативни актове.

Един от основните закони в тази насока е Законът за електронното управление, който урежда дейностите на административните органи при работа с електронни документи, предоставяне на административни услуги по електронен път и обмен на електронни документи между административните органи, но не се прилага при работа с електронни документи, съдържащи класифицирана информация. Електронният документ, електронният подпис и условията и редът за предоставяне на удостоверителни услуги се уреждат в Закона за електронния документ и електронния подпис. Също така не може да не се споменат и: Административно-процесуалния кодекс⁴, който следва да се спазва както за издаваните на хартиен, така и за издаваните на електронен носител административни актове; Законът за защита на личните данни; Законът за електронните съобщения, Законът за достъп до пространствени данни; Законът за търговския регистър и др.

Редица условия и изисквания към предоставянето на електронни услуги се уреждат с наредби и инструкции като: Наредба за удостоверенията за електронен подпис в администрациите, Наредба за електронните административни услуги, Наредба за изискванията към единна среда за обмен на електронни документи, Инструкция за институционална идентичност на администрациите и др.

Като част от Европейския съюз, който в своята десетгодишна стратегия за растеж „Европа 2020“⁵ определя като приоритет развитието на една интелигентна, устойчива и приобщаваща икономика, българската държава също трябва да работи за постигане на тези

⁴ Съдържа процедури, свързани с издаване, оспорване и изпълнение на административните актове.

⁵ http://ec.europa.eu/europe2020/index_bg.htm

цели. Една от ключовите области, по които се сравняват резултатите на страните членки е именно модернизирването на публичната администрация.

Качествената публична администрация е важен фактор за развитието на конкурентоспособна икономика и повишаване на общественото благосъстояние. Използването на онлайн публични услуги се възприема като процедурно решение за много проблеми, пред които понастоящем е изправен публичният сектор – това включва достъпност, улесняване на вътрешните и външните административни процеси, премахване на административните тежести, премахване на бюрокрацията. По този начин ще се увеличи прозрачността, ефективността и ефикасността на услугите. Използването на услугите на електронното управление е особено полезно, за да се оцени качеството на предлаганите услуги и да се преосмисли начинът за предлагане на обществените услуги, така че те да бъдат повече ориентирани към потребителите.

В работния документ на службите на Европейската комисия относно оценката на Националната програма за реформи и на Конвергентната програма на България за 2012г.⁶ се посочва, че добре функциониращото обслужване „на едно гише“ би могло значително да улесни административните процедури. Българското единично звено за контакт обаче служи главно за ориентирване. То не дава достъп до електронни услуги, а предоставя информация за това как да се премине през необходимите административни процедури. Малък брой от тези процедури могат да бъдат извършени онлайн. Трябва да бъдат предприети стъпки, за да стане информацията по-ясна и онлайн извършването им да стане по-лесно за чуждестранни ползватели. Понастоящем броят на електронните услуги е ограничен, а според гражданите и бизнеса те не са достатъчно лесни за ползване. Ограничено е и използването на електронни обществени поръчки и е невъзможно на етапа на представянето на офертата.

На практика услугите, предоставяни по електронен път, не са популярни сред гражданите. За издаването на електронни документи е необходим електронен подпис, с който малко хора разполагат – необходим е например за издаване на свидетелство за съдимост по електронен път.

⁶ http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/swd2012_bulgaria_bg.pdf

Националната агенция по приходите предоставя електронни услуги с електронен подпис, с ПИК и със свободен достъп. В Националния осигурителен институт се предоставят електронно справки по ЕГН и ПИК, БУЛСТАТ и ИКО, със сертификат и със свободен достъп. Услугите със свободен достъп са ограничен брой.

В областта на местните органи за управление, в уебсайтовете на различните общини се предоставя достъп до различни електронни услуги. За община Велико Търново електронно могат да се проверят и платят местните данъци и такси, но за целта трябва да се отиде до отдел „Местни данъци и такси“, където да се получи лично клиентски идентификационен номер за достъп. Онлайн гражданите могат да участват само в обществени обсъждания, другите административни услуги се предоставят в сградата на общината. В община Варна изцяло електронно може да се направи заверка на хотелски регистър. Община Шумен предоставя е-услуги с електронен сертификат, който важи 2 години и може да се използва за следните услуги: издаване на удостоверения за настоящ и постоянен адрес, препис-извлечение от акт за смърт, удостоверение за идентичност на административен адрес, заверено копие на акт на Общинския съвет и др. Също така с този сертификат могат да се направят следните справки: деловодна, за задължения и за публичните регистри.

Понастоящем въведените практики за предоставяне на електронни услуги не се ползват с достатъчно добра оценка от гражданите и бизнеса. Причините за това можем да изведем от големия брой неясноти в процеса на заявление и получаване на електронни документи, както и необходимостта от посещаване на различните отдели на ведомствата, което не спестява време на потребителите на тези услуги. Необходимо е да се увеличи броят на изцяло онлайн предоставяните услуги, както и да се въведат по-улеснени процедури за издаване на различните документи. Въвеждането на електронна карта на гражданите и електронно удостоверение за самоличност е една от възможностите за повишаване на доверието на гражданите към електронното управление като създава предпоставки за по-добра информационна сигурност.

За да бъде развитието на електронното управление ефективно, трябва да се осигури не само единна стратегия за развитие и добра правно-нормативна осигуреност, но и съпричастност от страна на

гражданите, бизнеса и самата публична администрация. За да се осигури тази съпричастност трябва периодично да се провеждат масови информационни кампании, да се изтъкнат ползите от електронното управление и да се информират служителите в публичния сектор за начините на работа с новите системи.

Развитието на електронното правителство ще осигури оптимизация на управлението чрез:

- › Преодоляване на проблемите с големия брой корупционни практики – дейността на администрацията ще бъде по-прозрачна;

- › Прозрачно действащата администрация ще доведе до увеличаване на доверието на гражданите и бизнеса в публичните институции.

- › Възможностите за получаване на голям брой услуги и документи по електронен път, както и създаването на вътрешен обмен на информация между различните структури на държавната администрация, ще намали разходите и времето за издаване и получаване на различни документи.

- › Създаването на условия за прозрачно действащо държавно управление ще увеличи доверието не само на гражданите, но и на бизнеса като ще допринесе за навлизане на повече чуждестранни инвестиции в страната.

- › Развитото електронно правителство ще улесни координирането на политики между министерствата, публичните агенции и различните нива на управление.

- › Предоставянето на информация по електронен път я прави широко достъпна на по-ниска цена.

Изграждането на ефективно електронно управление е средство за модернизация на държавната администрация, повишаване на качеството на административните услуги и гаранция за ефективно функциониране на администрацията в условията на пълноправно членство в Европейския съюз. Ключът към успешното държавно управление е формирането на положително обществено мнение за резултатите от работата на изпълнителната, законодателната и съдебната власт в страната. Въвеждането на голям брой електронно предоставени административни услуги ще увеличи прозрачността на администрацията и ще повиши общественото доверие в институциите. Именно обществено доверие към работата на институциите е основа за успешно развитие на всяка демократична държава.

ПРОБЛЕМИ И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА
ПРОФЕСИОНАЛНА РЕАЛИЗАЦИЯ НА ЛИЦАТА
С УВРЕЖДАНИЯ

Натали Цветкова
Публична администрация, IV курс

Понятието „човек с трайно увреждане“ е дефинирано в закона като: *“лице, което в резултат на анатомично, физиологично или психическо увреждане е с трайно намалени възможности да изпълнява дейности по начин и в степен, възможни за здравия човек, и за което органите на медицинската експертиза са установили степен на намалена работоспособност или намалена възможност за социална адаптация 50 и над 50 на сто.”*¹ Хората с увреждания биват няколко групи според характера и степента на увредеността си. Според характера съществуват психическа или физическа, вродена или придобита инвалидност. Според степента на увреденост съществуват 3 категории: от 50 до 70% – трета; от 71 до 90% – втора; над 91% – първа категория.

Хората с увреждания остават една от най-рисковите целеви групи на пазара на труда, независимо от регламентираните в българското законодателство антидискриминационни и насърчителни мерки. Вероятността те да са без работа е почти два пъти по-висока, отколкото при здравите хора. Въпреки това с малко повече помощ милиони европейци с увреждания могат да се върнат или излязат за първи път на трудовия пазар.

Един от основните проблеми на хората с увреждания е околната среда, която ги заобикаля. Ограниченията ѝ създават по-големи прегради пред социалното включване, отколкото функционалните увреждания на хората. Ненавсякъде има удобства, подпомагащи придвижването на трудно подвижни хора и хора с намалени сетивни възприятия. Друг проблем на хората с увреждания е свързан с образованието. Структурата на безработните с намалена работоспособност по степени на образование през 2007 г. е следната: с висше – 8.1%; със средно – 44.7 %; с основно и по-ниско – 47.2 %. Съчетаването на ниска квалификация, недостатъчно образование и здравословни проблеми правят тези лица неконкурентоспособни на пазара на труда.

¹ § 1, т. 2, ДР, Закон за интеграция на хората с увреждания.

Хората с увреждания се различават по няколко особености. Регистрираните на трудовите борси са предимно с общи заболявания. Те са запазили до голяма степен работоспособността си, което позволява по-лесно да бъдат устройвани на работа, с изключение на работни места, свързани с тежки физически натоварвания. Те имат по-големи шансове да се реализират на пазара на труда. Друга група е на хората с увреждания на опорно-двигателния апарат, които съставляват около 20 % от общия брой на лицата с намалена работоспособност. За тях трудно се намира подходяща работа поради липсата на достъпна среда. За да могат да изпълняват служебните си задължения, са нужни специални удобства, които работодателят трябва да осигури на работното място с цел по-лесно придвижване (рампи за инвалидни колички или асансьори). Поради нуждата от големи инвестиции от страна на работодателя, се избягва назначаването на такива хора. Делът на лицата с умствени и психически увреждания, регистрирани като търсещи работа, е около 11%. Техните шансове за трудова реализация са незначителни. Една от причините е, че работодателите се опасяват от трудови злополуки или инциденти, които те може да причинят. Друга причина е, че по-трудно се вписват в колектива, имат проблеми с общуването и така може да забавят работния процес. Опитът показва, че те могат да се реализират успешно в професии от сферата на селското стопанство, комунално-битовото обслужване, надомната работа. Групата на хората със зрителни увреждания е с относителен дял от близо 9% от общия брой регистрирани лица. Техните шансове за реализация също са малки, защото за тях е трудно дори да стигнат от дома си до работното място. Там те се нуждаят от специални приспособления, за да могат да извършват задълженията си. Например, за да работят на компютър, им трябва специална клавиатура за слепи и софтуер, който прочита какво пише на монитора, а това налага допълнителни инвестиции от страна на работодателя. Освен това те по-трудно се справят в динамична среда и с работата в екип. Също така обучението им е по-трудно и по-скъпо. Друга група на хора с увреждания е тази на глухонемите. Те имат по-големи шансове за трудова реализация, но въпреки това работата им в екип е усложнена поради причината, че малко хора знаят жестомимичния език и могат да общуват с тях.

С течение на времето, под действие на Европейския съюз, политиката спрямо рисковите социални групи се променя като се набляга на равнопоставеността. Разработват се различни програми и проекти, които да спомагат за увеличаване на работните места, заемани от лица с увреждания. Разширяването на възможностите им за заетост зависи от увеличаването на уменията им и от преминаването от пасивни към активни мерки.

Европейската стратегия за хората с увреждания (2010–2020 г.) има за цел да гарантира достъп до финансиране от Съюза, да повиши осведомеността относно този проблем и да насърчи правителствата да работят съвместно за премахване на пречките за приобщаването на тази социална група. Посредством стратегията се изпълни и поетият от ЕС ангажимент към Конвенцията на ООН за правата на хората с увреждания, подписана от Съюза и неговите членки през 2007 г. Целите на стратегията за първите пет години включват изготвяне на политики за приобщаващо, висококачествено образование, действия за признаване на инвалидните карти в целия ЕС с цел гарантиране на равни условия при работа, живот или пътуване в рамките му. Освен това се разработват стандарти за достъпност на изборителните секции. Стратегията дава гаранции, че Европейската платформа за борба с бедността отделя специално внимание на хората с увреждания и техните права се зачитат.

Страните членки определят своя собствена политика на заетост въз основа на насоките на Европейската стратегия. Те се отчитат ежегодно пред Европейската комисия за националните инициативи за заетост, включително и за заетост на хората с увреждания. Политическата работа на ЕС е да подкрепя страните членки в разработването на политика за социална интеграция, здравеопазване и социални услуги, като по този начин увеличава шансовете на хората с увреждания да си намерят работа и да я запазят.

В България за подобряване на нормативната база в областта на хората с увреждания Министерският съвет прие: Национална стратегия за равни възможности на хората с увреждания с План за действие и План за заетост към нея и Закон за интеграция на хората с увреждания. Министерството на регионалното развитие и благоустройството прие Наредба за достъпна среда в урбанизираните

територии. Приета е и програма за обучение на хора с увреждания. Стратегията има за цел интеграцията на хората в неравностойно положение, осигуряването на равни възможности и наемането им в интегрирана или специализирана работна среда.

При назначаването на хора с намалена работоспособност в интегрирана работна среда на временна, постоянна или почасова работа, е предвидено стимулиране на работодателя. То се изразява във финансирано от Държавния бюджет възнаграждение в размер на една минимална работна заплата за лица със средно или по-ниско образование и 350 лв. за лица с висше; поемане на възнагражденията за платен годишен отпуск и т.н. Периодът на субсидиране е до 6 месеца, а работодателят, от своя страна, е задължен да сключи трудов договор с безработното лице в срок не по-малък от 12 месеца.

Министерството на труда и социалната политика разработи Национална програма “Кредит без лихва за хора с увреждания”. С нея се цели стимулирането на лица, които искат да започнат собствен бизнес по проект “Гаранционен фонд за микрокредитиране”.

Дългосрочната стратегия за заетост на хората с увреждания (2011–2020) предвижда създаване на програми, чиято цел е провеждане на мотивационно обучение на хора с увреждания за придобиване на умения за активно поведение на пазара на труда и трудова реализация. Тази стратегия се прилага във всички общини в страната. В нея могат да участват областни и общински администрации, общински предприятия, дирекции „Социално подпомагане”, частни и държавни предприятия, други фирми и институции, юридически лица с нестопанска цел, включително организации за и на хората с увреждания, дирекции „Бюро по труда” и др.

Животът на хората с увреждания не е лек, поради затрудненията, които се дължат на заболяванията им и поради трудното им адаптиране в обществото, в това число и намирането на работа. Но под непрекъснатото въздействие от страна на ООН и ЕС се очертава тенденция за намаляване на дискриминацията към тях. Съответните институции изготвят различни проекти, програми и проектозаконали, за да може да се даде възможност на хората с увреждания да упражняват човешките си права, и по-специално в областта на трудовата заетост. Макар в България тези действия да се осъществяват по-труд-

но и по-бавно, не липсват усилия за това. Националната стратегия за равни възможности има за цел да насърчи социалния диалог по този въпрос и да представи хората с увреждания като равни на пазара на труда, както и да разкрие техните професионални умения, които в голямата си част са конкурентоспособни на качествата на хората без увреждания.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Закон за интеграция на хората с увреждания.
2. Стратегия за осигуряване на равни възможности на хората с увреждания 2008–2015 г.
3. Европейска стратегия за хората с увреждания.
4. Национална програма за заетост и обучение на хората с увреждания.
5. Дългосрочна стратегия за заетост на хората с увреждания 2011–2020 г.
6. Национална програма “Кредит без лихва за хора с увреждания”.
7. www.nsi.bg
8. www.az.government.bg

**ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА НЕДОСТАТЪЦИТЕ ПРИ
ПОДБОРА НА КАДРИ – СРЕДСТВО ЗА
ОПТИМИЗИРАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО В
ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Александра Костова,
Публична администрация, IV курс

Формирането на човешките ресурси има за цел да осигури на организацията необходимите ѝ по количество и качество кадри за осъществяване на нейните цели и стратегии. Основните дейности, които са включени в тази функция са: набиране, подбор и назначаване на персонал. Те се осъществяват както при създаването на всяка организация, така и в процеса на нейното развитие, разрастване и усъвършенстване. Тези дейности са насочени като цяло към създаване на система от човешки ресурси, която максимално да съответства както на целите и стратегиите на фирмата, така и на производството и свързаните с него дейности. Върху формирането на човешките ресурси в отделните организации влияние оказват такива фактори от външната среда като пазар на труда, държавната политика по заетостта, трудовото и социалното законодателство и други.

Набирането е дейност от формирането на системата от човешки ресурси, включваща определянето на подходящи източници на работна сила за организацията, тяхното информироване и привличане за кандидатстване за работа. Стартирането на дейността по набиране изисква предварително да бъдат определени:

– работните места; длъжностите, за които ще се търсят подходящи кандидати; изискванията по отношение на образование, професионална подготовка и квалификация; личностни умения и качества на кандидатите; вземането на съответните решения по осъществяването на дейността по набиране на човешки ресурси.

Източниците на човешки ресурси могат да се разделят на вътрешни и външни. Вътрешните се предопределят от заетите в организацията, тяхното съответствие на изискванията за свободните работни места, желанието им да ги заемат и намеренията на организацията да използва този източник при кадровото осигуряване на основната си дейност. Предимствата за създаването на вътрешен пазар на труда са, че персоналят на организацията е добре познат, извършвана е оценка на работата му, познават се както положителните страни, така и недостатъците му. При използването на вътрешни кадри се правят по-малко разходи, с което се намалява и цената на

труда и се повишава мотивацията на персонала, намалява се текучеството, създават се по-добри предпоставки за свързване интересите на организацията с тези на персонала. Недостатъците тук са, че се забавя обновяването на системата от човешки ресурси, което може да доведе до увеличаване на средната възраст на заетите или до други неблагоприятни демографски и качествени структури, увеличават се възможностите за влошаване на социално-психологическия климат в трудовия колектив, както и възможността да не се назначи на съответната длъжност не най-подготвеният, не този с най-добри професионални или личностни характеристики, а друг само поради факта, че работи вече в организацията. Външните източници осигуряват повече или по-малко различна по характеристики, потенциални качества и цена работна сила. Тук могат да се използват кадри от учебни заведения и други организации, бюро по труда, специализирани агенции, средства за масова информация, колеги, сътрудници, познати и приятели¹.

След избирането на източник на човешки ресурси особено внимание трябва да се обърне на изискванията на кандидатите. Целта е да се определят изискванията към тези качества на кандидатите, които имат съществено значение за ефективното трудово представяне в рамките на съответната длъжност и в организацията като цяло. Изискванията към кандидатите трябва да отговарят на следните условия²:

- Да бъдат относително независими помежду си и оценени чрез прилаганите селекционни методи, да осигуряват възможност за всеки кандидат да получи обективна и точна оценка на съответните качества. Общата представа на работодателя за идеалния кандидат трябва да се превърне в ясно формулирани и измерими качества.
- Да обхващат само качествата, които имат значение за равнището на трудовото представяне.

Формирането на изискванията към кандидатите може да стане с помощта на две основни методически средства:

¹ **Владимирова, К., К. Спасов.** Управление на човешките ресурси. II част. С., Унив. изд., 1999, с. 154–166.

² **Шопов, Д., М. Атанасова.** Управление на човешките ресурси I част. С., Тракия-М, 1998, с. 130–131.

➤ Групиране на изискванията към кандидатите в 5 направления според проф. Фрейзър, като тук се включват: изисквания за въздействие върху околните, изисквания към придобитите знания и към вродените способности, изисквания към мотивацията, изисквания към индивидуалността.

➤ 7-точков план на Роджър, според който изискванията към кандидатите могат да се обособят в 7 групи: изисквания към физиологичното състояние и придобитите способности; изисквания за обща интелигентност и за специални умения; изисквания за специални интереси; изисквания към индивидуалността, към чертите на характера; изисквания, предявени от особеностите на работата.

При определяне на изискванията към кандидатите се акцентира върху качествата, които са свързани с ефективното изпълнение на длъжността и се забравя, че организацията всъщност търси хора, които трябва успешно да се впишат в нейната култура и да действат за реализирането на възприетата от нея стратегия. Подценяването на общоорганизационните изисквания често пъти води до отрицателни резултати – кандидати, които са постигнали блестящи резултати в селекционната процедура, впоследствие се проявяват като посредствени работници или напускат, тъй като не са възприели определени черти на културата и климата на организацията. Тези случаи могат да се ограничат като изискванията към кандидатите отразяват не само особеностите на длъжността, но и на организационната среда, в която тя се осъществява.

Друга основна дейност при формирането на човешките ресурси в организацията е подборът на кадри. Той представлява процес на набиране на информация за оценка на вече набрани кандидати и вземане на решение кои от тях биха могли да бъдат назначени на определени работни места или повишени. В процеса на подбор трябва да се предвидят по възможност най-точно бъдещата производителност на наемания кандидат, неговият принос за постигане на целите на организацията, за увеличаване на печалбата и имиджа ѝ, за разширяване на пазарите и увеличаване на клиентите и др. При подбора на персонала е необходимо предварително да бъдат уточнени критериите, въз основа на които ще се осъществи заключителният етап от подбора, т.е. изборът на точния човек за точното работно място.

Най-често използваните критерии са:

– образование, професионална подготовка, квалификация, професионални умения, трудов стаж, специфични умения и знания за работата, за която се кандидатства, знания и умения в други области, психо-физиологично състояние – здравословно състояние и психическа устойчивост, комуникативност и др.

След формулирането на критериите, на които трябва да отговарят кандидатите, се преминава към процедури за подбор. Селекциониращи процедури се основават на предварително формулирани изисквания от страна на работодателя към кандидата за заемане на съответната длъжност. Те служат като средство за отказ от наемане, от по-нататъшно участие в подбора на персонал. При някои длъжности кандидатите не се отхвърлят, докато не завършат всички процедури по подбор на персонал, като по този начин получените данни за всеки от кандидатите от отделните процедури се комбинират и на тази основа се взема решение кой да бъде нает. Това са т.нар. компенсаторни процеси. Съществува още един процес нар. хибриден процес, който използва както процедурата с множество прегради, така и компенсаторните процеси. Той се основава на факта, че редица длъжности предполагат наличието на един минимум от способности и умения на кандидатите за успешно осъществяване на работата.

При подбора на персонал в дадена организация се използват следните техники³:

- ❖ Подбор по документи – молба, заявление и автобиография.
- ❖ Препоръки – те могат да се използват при всяка от селекциониращите процедури.
- ❖ Интервю – то представлява целенасочен разговор с кандидатите, въз основа на който се събира допълнителна информация, за да се предскаже с висока степен на точност тяхното бъдещо трудово представяне. Интервюто може да бъде:

Структурирано – интервюиращият подготвя предварително списък от въпроси и по време на срещата не се отклонява от тях. Предимството на този тип интервю е, че осигурява един и същ тип

³ **Владимирова, К., К. Спасов.** Управление на човешките ресурси. II част. София. Унив. изд., 1999, с.172–186.

информация за всички кандидати. Това увеличава възможностите на селектиращите процедури и надеждността на резултатите от интервюто.

Полуструктурирано – при него интервюиращият предварително подготвя основните въпроси с включване и на някои подсказващи въпроси в областта на интересите на работодателя.

Неструктурирано – то предполага малко предварителна подготовка. Интервюиращият подготвя предварително само списък на възможните теми за разговор, а понякога и това не е необходимо.

Стресови интервюта – те поставят кандидата по време на интервюто в стресова ситуация като целта е да се открият силно емоционалните и чувствителни хора, за които работната ситуация на длъжността, за която кандидатстват, може да създаде проблеми и да се отрази на качеството и ефективността на тяхната работа.

Групови интервюта – те се провеждат с няколко кандидата едновременно, под формата на дискусия. При тях се открояват както индивидуалното, така и колективното мислене на хората, толерантността им към мнението на другите, умение за дискусия, убеждаване, търпимост към различни мнения и др.

❖ Тестове – тест за професионални качества, тест за индивидуални качества, физико-физиологичен тест, тест за умения и способности, тест за проверка на образованието и професионалната квалификация, двигателни тестове, психологически тестове, тест чрез детектор на лъжата, тестове, основаващи се на графологията и др.

Окончателният избор на кандидата е последната процедура от процеса на подбор. Решението се взема на основата на цялата информация, събрана от предишните етапи на селекцията.

С назначаване на работа завършва процесът по наемането на персонал, дейностите по набиране и подбор. Дейността по наемане включва различни подходи и процедури, които на практика отразяват политиката на организацията по отношение на човешките ресурси и конкретно по формирането на персонала.

От посоченото дотук могат да се изведат следните недостатъци при подбора на персонал в организацията:

- При формулиране на изискванията към кандидатите работодателите често са склонни към максимализъм, който не е оправдан

от гледна точка на техните цели и възможности, защото високите изисквания предполагат високо заплащане и добри условия на труд.

- Много хора, които не отговарят на високите изисквания на фирмата, но с реални качества и възможности, остават извън търсенето.

- В България все още не са налице ясно изградени критерии относно подбора на персонал. Може да се каже, че тази система все още не е добре развита и усъвършенствана, а това се отразява върху ефективността на процеса.

- Обръща се прекомерно внимание на стажа, квалификацията, на трудовия опит, а те невинаги са достатъчно условие един човек да е добър специалист.

- В много обяви за работа са поставени нереалистични и неизпълними условия.

- Възможно е наетият кандидат да се е представил отлично по време на целия процес по набиране и подбор, а да се провали по време на изпълнение на поставените му задачи.

Навременното установяване и отстраняване на тези недостатъци ще допринесе за по-ефективното формиране на човешките ресурси в организацията, а оттам и оптимизиране на нейното управление.

По тази причина могат да се посочат следните препоръки за тяхното отстраняване:

- всеки етап от дейностите по формиране на персонал в организацията трябва да бъде внимателно анализиран и оценен и ако се намерят слабости да се направи всичко възможно те да бъдат отстранени;

- при подбора да се обръща повече внимание на индивидуалните качества, а не само на професионалните;

- да се избират внимателно хората, които ще отговарят за подбора;

- всеки етап на формирането на човешките ресурси да се планира и организира така, че да не се допуска отпадането на подходящи кандидати;

- много внимателно да се изберат източниците, критериите към кандидатите, процедурите и техниките, с които ще се извършва подборът;

- организацията да прецени всички плюсове и минуси за това дали да възложи процеса по подбор на кадри на специално съставен за това екип, или на специализирана организация.

Набирането и подборът на персонал е важен и отговорен процес, от който зависи бъдещото развитие, разрастване и усъвършенстване на организацията, както и нейното ефективното функциониране като система. Успешното или неуспешно осъществяване на дейностите по формиране на системата от човешки ресурси е от голямо значение за вътрешния климат на организацията, за процесите на интеграция между отделните хора, отдели и структури, както и за идентифицирането на индивидуалните с колективните и фирмените интереси. Именно по тази причина качественият подбор на кадри е необходимо условие за просперитета на всяка организация и нейна цел, тъй като именно с човешкия фактор се конкурират отделните организации. За България, вземайки в предвид икономическите условия в страната, може да се каже, че дейностите по формиране на персонал в отделните организации не са ефективни. За съжаление в момента ръстът на безработица у нас е много висок, което от своя страна предопределя търсенето на свободни работни позиции да преобладава пред тяхното предлагане от страна на работодателите. По тази причина не може да се говори за ефективен подбор на кадри в България.

**ОСНОВНИ ПРОБЛЕМИ ПРИ ФОРМИРАНЕТО НА
ПРОФЕСИЯ „УПРАВЛЕНЕЦ”**

Петър Мутафчиев
Публична администрация, IV курс

Какво е ръководителят? Има много отговори на този въпрос. Според американските писатели по мениджмънт Уорън Бенис и Бърт Ванус от различни автори са дадени около 250 дефиниции за ръководството. Нито една от тях не постига необходимата комбинация от яснота и завършеност.

Повечето опити да се дефинира какво е това ръководител се концентрират на необходимите качества, факторите, които влияят на успеха, персоналните качества на преуспелите ръководители или типа на съществуващите ръководители. Всеки от тези подходи да се дефинира ръководителя поглежда на него от неговата или от фирмена гледна точка, но по дефиниция ръководителите имат последователи и за да се изясни какво всъщност представляват ръководителите, на тях трябва да се погледне и от гледна точка на техните подчинени.

Най-разпространената приказка за ръководството е, че „ръководителите се раждат, не се правят“. Като при всички клишеа и тук има нещо вярно, въпреки че не трябва да се приема буквално. Има много преуспели ръководители, които са демонстрирали способностите си още в ранна възраст и никога не са се връщали назад. Те притежават природен талант и въпреки че може да не са се родили с него, са го развили отрано по време на своето ранно възпитание, на училището, университета или армията. Техният чар, качествата да вдъхновяват и начинът на работа с хората се комбинират така, че всеки казва за този човек: „Той е по природа ръководител“. Може да изглежда направено без усилия, но, разбира се, не е така. Както Лао Цу пише през VI век пр. н. е.: „Великите управници – хората не забелязват тяхното съществуване.“

Определение за лидерство

Нужно е още в самото начало да се подчертае, че редица автори отбелязват, че между ръководител (мениджър) и лидер съществува очебийна разлика. Лидерството е част от управлението, но да си ръководител не означава непременно, че си лидер. Според Кейт

Дейвис „лидерството е умението да убеждаваш другите да се стремят към определената цел ентузиазизирано. То е този човешки фактор, който свързва групата и я мотивира. Управленските дейности като планиране, организация и вземане на решение са спящи пашкули, докато лидерът не възбуди в тях силата на мотивацията на хората и не ги поведе към осъществяване на целите”.

Подобен възглед развива и известният теоретик на мениджмънта Питър Дракър. В своето определение той казва, че „лидерството е способността да се вдигне човешкото виждане на равнището на по-широк кръгзор, да се изведе ефективността на човешката дейност на равнището на по-високи стандарти, а също способността да се формира личност, излизайки зад обикновените ограничаващи я рамки”.

Важна характеристика при дефинирането на лидерството е процесът, при който една личност оказва влияние върху останалите. С други думи „лидерството е способността да се оказва влияние върху отделни личности и групи, насочвайки техните усилия към достигане целите на организацията”.

Интересно виждане за ръководството споделя в своята книга „Човешката мотивация – ключов фактор в управлението” японският изследовател Йошио Кондо. Тези възгледи могат да се представят във формата на „бял стих”.

„Да се освободим от управлението”

Хората на желаят да бъдат управлявани.

Те искат да бъдат водени.

Да сте чували за световен управител? Не!

Но за световен лидер – да!

Политически лидер, религиозен водач,

обществен лидер, работнически водач,

бизнес лидер – те водят.

Те не управляват.

Морковът винаги побеждава тоягата.

Вие може да заведете Вашия кон за вода,

но Вие не може да го управлявате да пие.

Ако искате да управлявате някога,

*управлявайте себе си.
Ако го правите добре,
скоро Вие ще спрете да управлявате.
И ще започнете да водите!*

Качества на ръководството

Британският експерт по ръководство Джон Адеър описва следното подреждане на 12 атрибута, които се считат за най-ценни на висшето ниво на управление от преуспели шефове:

1. Решителност.
2. Ръководство.
3. Интегриране.
4. Ентузиазъм.
5. Въображение.
6. Желание за усърдна работа.
7. Аналитична способност.
8. Разбиране на другите.
9. Способност за използване на възможностите.
10. Способност за посрещане на неприятни ситуации.
11. Способност за бързо адаптиране към промените.
12. Готовност за поемане на риск.

Една от трудностите с този вид списък е, че често е трудно да се дефинират качествата. Джон Адеър отбелязва също, че друго проучване на 75 висши шефове показва, че дефинирането на зависимостта включва 147 различни концепции.

Друга трудност е, че качествата могат да се използват по различни начини в различни условия и трябва да се разгръщат правилно. Например последователността е добро нещо, ако означава, че хората знаят къде стоят, не получават неприятни изненади от решенията ти и мислят, че действаш честно. Но отдаването на прекалено голямо значение на последователността, може да доведе до липса на гъвкавост и свръхпредсказуемост на постъпките.

Не съществува един тип ръководител, който да е еднакво добър при всички обстоятелства. Уинстън Чърчил е бил добър военновременен ръководител, защото е притежавал природните качества, изисквани от ситуацията, като смелост, борбеност и упоритост; но

те не са му служили особено добре в мирно време. Неговият наследник Клемънт Атли не е притежавал нищо от чара на Чърчил и едва ли е щял да бъде добър ръководител през военно време; но всеобщо е признато, че той е бил един от най-добрите мирновременни ръководители на кабинети през последно време.

Ръководителите изплуват в определени ситуации, защото притежават необходимите способности или качества – властта отива към този, който знае. В книгата на Бари „Обожаваният Крайтън”, камериерът става ръководител, когато семейство претърпява коработрушение и попада на пустинен остров, защото той е човекът на момента, единственият, който може да се справи със ситуацията.

Законът на ситуацията

Типът на ръководство, което упражнявате, и вашият успех зависят до голяма степен от ситуацията и вашите способности да я разбирате и съответно да действате. Ситуацията съдържа натурата на задачата, въздействието на организацията (нейната политика, култура и околна среда), степента, до която ситуацията е структурирана или несигурна, типа хора, които имате в работната група и типа власт, която има ръководителят – дадена или придобита.

Качеството на изпълнение на групата, както казва Фидлър, е свързано със стила на ръководство и степента, до която ситуацията дава възможност на лидера да упражнява въздействие. Неговото изследване показва, че подходът на ориентиране към задачата работи най-добре при лидери и ситуации, които са силно благоприятни. При много благоприятни условия, когато лидерът има власт, формална подкрепа и една относително добре структурирана задача, групата е готова да бъде насочвана и да възприеме какво да прави.

При неблагоприятни условия, като например при спешни случаи, лидерът, ориентиран към задачата, ще бъде по-ефективен от лидер, ориентиран към хората и човешките взаимоотношения. Последният ще работи по-добре при неструктурирана или неопределена ситуация или където неговата власт като лидер е ограничена.

Фидлър нарича това „негова контингентна теория на ръководството” и определя ситуационния аспект на ръководството:

„Качеството на ръководството зависи колкото от организацията, толкова и от собствените атрибути на лидера. Освен, може би, при необичайни случаи, просто не е сериозно да се говори за ефективен лидер или неефективен лидер; ние можем да говорим само за лидер, който клони да бъде ефективен в една ситуация и неефективен в друга.”

Преди се спомена, че ситуацията не само влияе на типа ръководство, но също така създава условия, при които се появяват нови, различни типове ръководители, които са съответно квалифицирани, за да посрещат променящите се изисквания. Бизнес лидери като Лий Якока от “Крайслер”, Джон Харви-Джонс от ICI и Майкъл Едуардс бяха поставени в положение, в което трябваше да трансформират боледуващи организации. В „Трансформирания лидер” Ноел Тичи и Мери Девано писаха за този тип ситуация: „Трансформация на стратегията на организациите не се получава само чрез чудноватото поведение на чаровни гении. Това е дисциплина с предвидени стъпки на действие.” Трансформиращите лидери, казват Тичи и Девано, имат ясно виждане за бъдещето и предприемат стъпки да го предадат и институционализират. Те не изчакват опасността да се появи; вместо това те създават чувството на спешен случай в организацията, преди самият спешен случай да настъпи. Ако има заплаха, те я предчувстват първи и след това я предават на останалата част от организацията, така че всички засегнати хора да могат да я предотвратят.

Как се объркват нещата и как да ги оправим?

Теодор Рузвелт веднъж казва: „Правете каквото можете с това, което имате там, където сте”. Лошото е, че хората невинаги се вслушват в този съвет. Нещата се объркват, защото хората правят по-малко от онова, на което са способни, не използват правилно ресурсите, избират неподходящо място или време. Ситуациите се преценяват невярно и се правят погрешни стъпки.

Съществуват два много интересни анализа на некомпетентността, които ако се проучат внимателно, дават идеи как да избегнем или поне да сведем до минимум грешките. Първият е в книгата „Принципите на Питър” от д-р Лорънс Дж. Питър, а вторият – в книгата на Норман Ф. Диксън „За психологията на военната некомпетентност.”

Принципът на Питър

В книгата си „Принципите на Питър” д-р Лорънс Питър твърди, че в йерархичните структури хората се стремят да достигнат равнището на своята некомпетентност. Този малко песимистичен възглед се основава на личния опит на автора, който разкрива как самата система подтиква хората към такъв стремеж, защото им се казва, че ако си вършат работата ефективно и с лекота, тя вече не съдържа нови предизвикателства и те трябва да се издигат нагоре. Но Питър посочва: „Проблемът е, че когато откриете нещо, с което не можете да се справите много добре, там си оставате, обърквате всичко, изнервяте колегите си и намалявате ефективността на организацията.”

Принципът на Питър е общоприет, защото отразява един основен проблем във връзка с оценката на потенциала. Ние знаем или поне така смятаме, че някой добре се справя със сегашната си работа. Но достатъчно ли е това условие за успеха му по-нагоре? Може би да, може би не. Въпреки всичко не можем да сме сигурни, защото уменията, които се изискват примерно за един първокласен научен работник са различни от изискванията за ръководител на научен колектив. Техническата компетентност невинаги означава управленска компетентност.

Преодоляване на принципа на Питър за самия себе си

Може ли да се преодолее принципът на Питър? Отговорът е „да, но трудно”. Обикновено хората не отказват предложенията за повишение, а дори и да го направят, стават подозрителни. За това се изисква голяма твърдост. Все пак е напълно естествено да попитате в какво ще се състои работата, ако получите повишение. Трябва да получите точни отговори на въпросите за това какво трябва да постигнете, ресурсите, с които ще разполагате и проблемите, с които ще се сблъскате. Ако сметнете изискванията за неразумни, можете да обсъдите евентуалната им промяна.

Не приемайте предложението, освен ако не сте сигурни, че ще се справите или поне ще се научите в рамките на разумен период от време. Съвсем уместно е да попитате на какво обучение и помощ можете да разчитате в началните етапи. Ако предшественикът ви се

е провалил, можете да попитате какви са били проблемите, за да избегнете повторението на стари грешки.

Военната некомпетентност

Според Норман Диксън съществуват два основни типа военна некомпетентност. Към първата група той причислява генералите Елфинстън (Първата афганска война), Раглан (Кримската война), Бътлър (Бурската война) и Пърсивал (Сингапур). Всички те са меки, учтиви и миролюбиви хора, парализирани от бремето на отговорността да вземат решения под обстрел. Втората група включва хора като Хейг, Жофр и още някои генерали от Първата световна война. Те се характеризират с безкрайна амбициозност, съчетана с ужасяваща нечувствителност към чуждите страдания. Алистър Мант в „Лидерите, които заслужаваме“ привежда примера за катастрофалните резултати в Кримската война, когато некомпетентен човек от първата група (Раглан) има власт над някой от втората (граф Кардигън, за когото един негов съвременник твърди, че има „ум колкото кон“).

Норман Диксън изброява елементите на военната некомпетентност:

- значително разхищение на човешки ресурси;
- дълбоко вкоренен консерватизъм и сляпо придържане към остарели традиции или минали успехи;
- склонност да се отхвърля или пренебрегва информация, която е неприятна или влиза в конфликт с предварителните представи (например рота хора, които винаги казват „да“);
- склонност да се подценява врагът;
- нерешителност и склонност към отказ от ролята на лидер, който взема решенията;
- упорито изпълнение на дадена задача, когато всички аргументи сочат обратното;
- неспособност да се използва ситуацията и склонност „да се пипа леко“;
- неспособност да се проведе необходимото предварително разузнаване;
- предпочитание към фронталното нападение, често пъти срещу най-силното място на противника (да си припомним голямата пренаселеност на някогашни печеливши пазари);

- вяра по-скоро в грубата сила, отколкото в умната политика;
- неспособност да се използват изненадващи удари или хитрости;
- излишна готовност да се търсят изкупителни жертви;
- прикриване или изопачаване на новините от фронта главно поради съображение за поддържане на висок боен дух или поверителност;
- вяра в мистични сили – съдба, лош късмет и т.н.

Примери за всичко това могат да се открият в действията или бездействието на бизнесмени или мениджъри:

1. *Разхищение на ресурси.* Повечето заводи или служби държат излишни работници или служители, най-малко с 10% над необходимото.

2. *Консерватизъм.* „Винаги сме успявали по този начин.” Заемали сме водещо място на пазара в продължение на 20 години, защо да се променяме?

3. *Отхвърляне на неприятната информация.* „Какво казахте за намаляване на пазарите? Не вярвам, тези данни на кабинетни учени винаги са неточни.”

4. *Подценяване на врага.* „Какво? „Блогс и компания” са пуснали нов продукт, подобен на нашите? И вие си въобразявате, че ще ни конкурират? Нищо подобно. Те са пълни некадърници. И на сергия да продават не ги бива.”

5. *Нерешителност.* „Трябва още да обмислим този въпрос.” „Трябва ми повече информация.” „Понякога си мисля, че ако запишете този въпрос в графа „особено трудни” и го оставите временно настрана, той ще изчезне от само себе си.” „Струва ми се, че имаме няколко алтернативни маршрута (sic). Нека свикаме заседания следващата седмица или по-нататък, за да разгледаме плюсовете и минусите.” „Този въпрос трябва да се реши от Управителния съвет.”

6. *Упорита настойчивост.* „Не ме занимавайте с факти.” „Ще стане така, както аз ви казвам.”

7. *Неспособност да се използва ситуацията.* „Добре, смятате, че ще надхвърлим бюджета и искате да ускорим изпълнението на програмата. Все пак нека не се тревожим излишно, не бива да се иска невъзможното.”

8. *Неспособност да се разузнава.* „Не вярвам в проучването на пазара.”

9. *Слабост към фронтални атаки.* „Блогс” се справяли много добре с новия продукт. Не, че знам нещо за техните джунджурии, но ще се оправим. Трябва да действваме бързо и да ги прогоним от удобното местенце.”

10. *Вяра в грубата сила.* „Кажете на синдикатите или да приемат петпроцентното увеличение, или да вървят по дяволите ... Какви са тези глупости за повишаването на производителността? Не обичам извъртанятията. Или пряко предложение, или нищо ... Ще се оттеглят? Хич не им вярвам, особено сега, с тази 15-процентна безработица.”

11. *Неспособност да се използват изненадващи удари.* „Не обичам игрите. Нека поставим нещата открито ... Смятате, че ще се справим по-добре, ако държим конкуренцията на тъмно? Нищо подобно, те изобщо не могат да ни настигнат!”

12. *Търсене на изкупителна жертва.* „Не сме виновни ние, всичко е заради валутния курс.” „Правителството на ... здравата на изигра!” „Боже, защо около мен има само некадърни глупаци?”

13. *Премълчаване на новините.* „Не им казвайте колко добре се справяме. Само ще ни искат още пари.”

14. *Вяра в мистичните сили.* „Просто усещам, че трябва да го направим.”

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Един от най-важните проблеми в управлението на човешкия фактор е въпросът за самия ръководител. Определено може да се твърди, че ръководството е най-същественният фактор за ефективното управление на една организация както в план на вътрешноорганизационните взаимодействия, така и по отношение на тези с други организации и външната среда като цяло.

Успешното управление несъмнено до голяма степен е плод на вътрешно присъщи качества, натрупан личен опит, интуиция и управленски талант. От друга страна, следва да се каже, че управленските способности трябва да се възпитават и формират. С други думи, те са нещо, което може да се придобие чрез систематично изучаване и най-вече чрез дългосрочна практика. Първата крачка в това форми-

ране са знанията за властта, влиянието и лидерството и начините за тяхното упражняване.

Важна истина, която всеки ръководител трябва винаги да помни, е тази, че управленската воля не е абсолютна воля. Съответно управленската воля изисква постоянен и тежък труд по завоюване доверието на сътрудниците, партньорите и клиентите. Но без такъв труд ние никога не бихме имали успехи.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Сп. „Мениджър”, април 2011.
2. **Армстронг, М.** Управление на човешките ресурси. Бургас, 2003.
3. **Армстронг, М.** Преуспяващият мениджър. Бургас, 2003.
4. **Христова, Т.** Мениджмънт на човешките ресурси. Варна, 1996.
5. **Владиминова, К., К. Спасов, Н. Стефанов.** Управление на човешките ресурси. София, 1999.

КОНТРОЛ В МЕСТНОТО САМОУПРАВЛЕНИЕ

Венелина Ничовска, Цветелина Сикорова
Публична администрация, IV курс

Обект на изследване в настоящия доклад е контролът в местното самоуправление на Република България като управленска законодателно установена функция на органите на местното самоуправление.

Предмет на изследване са същността на контрола в местното самоуправление и административният контрол в местното самоуправление.

Целта на доклада е да се представи съдържателният аспект на административния контрол в местното самоуправление, неговата правна регламентация и възможностите за използването му.

В настоящия доклад застъпваме тезата, че наличието на административен контрол в местното самоуправление в Република България и неговите форми предполага ефикасност в дейността на неговите органи и ефективност на местната администрация.

Местното самоуправление в Република България се изразява в правото и реалната възможност на гражданите и избраните от тях органи да решават самостоятелно всички въпроси от местно значение, които Законът за местното самоуправление и местната администрация (ЗМСМА) е предоставил в тяхна компетентност.

Важно място сред управленските функции, възлагани на органите за публично управление, заема контролът. Той представлява дейност, насочена към установяване на съответствие между фактическото и нормативното състояние на даден обект или процес. Контролът в местното самоуправление е контролът, упражняван на териториите на двете основни административно-териториални единици в България – област и община. Той прониква в цялата система на управление и гарантира нейното функциониране съобразно законите, съставляващи правната уредба на страната. Основната цел на контролната дейност е предотвратяване и отстраняване на нарушения и отклонения с отрицателен характер при функционирането на определена административна структура в административната система.

По отношение на съдържанието, видовете и формите на контрола в публичното управление съществуват различни становища, които по различен начин третираат тази проблематика.

Административният контрол е способ за обезпечаване на законосъобразна и правилно действаща организация в сферата на административната дейност на държавата, осъществяван от органи на администрацията. Този контрол е неразделна част от самата изпълнително-разпоредителна дейност на администрацията.¹ Дейността на органите на местното самоуправление и на служителите от местната администрация е немислима без постоянен, непрекъснат и всеотраслов административен контрол. Този контрол прониква във всички звена на местната администрация, засяга всички актове, действия и прояви на органите за местно самоуправление. Той следи за състоянието на общинските служители, за материално-техническата база, с която разполага съответната структура на местната администрация, за външните ѝ връзки, за работата ѝ с гражданите и организациите. Този контрол е държавно властническа дейност, която се осъществява вътре в системата на публичното управление от органи на това управление.

Административният контрол е контрол за законност и за правилност (целесъобразност)².

Орган на изпълнителната власт в общината е кметът на общината, а в района и кметството са съответно кметът на района и кметът на кметството. Целите на административния контрол в местното самоуправление в Република България са: спазване на законността и правилността на административните актове, издавани от тези териториални органи на изпълнителната власт, както и целесъобразното събиране и изразходване на публични ресурси.

Административният контрол в местното самоуправление включва следните форми:

• **Административен контрол, осъществяван от областните управители за законосъобразност върху актовете на органите на местното самоуправление**

¹ Вж. Дерменджиев, Ив. Проблеми на административното правораздаване. С., 1976, с. 29; Къндева, Ем. Публична администрация. С., 1998, с. 296.

² Вж. Дерменджиев, Ив., Д. Костов, Д. Хрусанов. Административно право на Република България. Обща част. С., 1996, с. 253; Къндева, Ем. Публична администрация. С., 1998, с. 296.

Контролната компетентност на областните управители се регламентира в Закона за администрацията (ЗА) и в ЗМСМА. Като едноличен териториален орган на изпълнителната власт и като субект на административния контрол областният управител осъществява контролните си функции спрямо два обекта на контрол – общинските съвети и кметовете на общини. Той упражнява контрол за законосъобразност на актовете на общинските съвети, освен ако в закона е предвидено друго. Областният управител може да върне незаконосъобразните актове за ново обсъждане в общинския съвет или да ги оспорва пред съответния административен съд. Оспорването спира изпълнението на индивидуалните и на общите административни актове и действието на подзаконовите нормативни актове, освен ако съдът постанови друго³. Областният управител може също така да отменя незаконосъобразни актове на кметовете на общини в 14-дневен срок от получаването им или от сезирането му. Заповедите на областния управител в тези случаи могат да се обжалват пред съответния административен съд⁴.

От изложеното дотук следва, че органите на местното самоуправление са поставени под непосредствения административен контрол на областните управители по отношение на законосъобразността на актовете и действията им, но те не са поставени под неговото непосредствено ръководство. Областните управители следва да осъществяват само взаимодействие с органите на местното самоуправление.

• Административен контрол, осъществяван от еднолични органи на местното самоуправление за законосъобразност върху актовете и решенията на други еднолични и колективни органи на местното самоуправление

В съответствие със ЗМСМА с контролна компетентност се оправомощават следните еднолични органи на местното самоуправление:

³ Вж. Закон за местното самоуправление и местната администрация – обн. ДВ, бр. 77/1991 г. с посл. изм. и доп. – чл. 45, ал. 4 и Закон за администрацията – обн. ДВ, бр. 130/1998 г. с посл. изм. и доп. – чл. 32, ал. 2.

⁴ Вж. Закон за администрацията – обн. ДВ, бр. 130/1998 г. с посл. изм. и доп. – чл. 32, ал. 2 и 3.

*– Кметовете на общини, като субекти на контрола по отношение решенията на общинските съвети, като обекти на контрола*⁵.

Кметът на общината може да върне за ново обсъждане незаконосъобразните или нецелесъобразните актове на общинския съвет или да оспорва незаконосъобразните актове пред съответния административен съд и да иска спиране на изпълнението на общите административни актове и действието на подзаконовите нормативни актове.

Той не може да върне за ново обсъждане по целесъобразност вътрешнослужебни актове, свързани с организацията и дейността на общинския съвет и на неговите комисии.

Общинският съвет може да отмени, да измени или да приеме повторно върнатия за ново обсъждане акт, който се приема повторно с мнозинството, определено в закон, но с не по-малко от повече от половината от общия брой на общинските съветници.

Измененият или повторно приетият акт на общинския съвет може да бъде оспорван пред съответния административен съд по реда на Административно-процесуалния кодекс (АПК)⁶.

– Кметовете на общини и райони, като субекти на контрола по отношение актовете на кметовете на кметства, като обекти на контрола

Кметът на общината възлага изпълнението на свои функции на кметовете на кметствата и кметовете на районите, като координира

⁵ „Наредбата за притежаване, отглеждане, контрол и регистрация на животни на територията на община Сливен” регламентира реда и начина на притежаване, отглеждане, контрол и регистрация на животни на територията на общината. Контролът по тази наредба се извършва от определени със заповед на кмета длъжностни лица чрез периодични проверки и проверки по постъпили молби, жалби и сигнали за нарушения на наредбата. Въз основа на съставените актове за установяване на административни нарушения кметът на общината издава наказателни постановления.

За установените нарушения на наредбата се налагат административни наказания глоба и имуществена санкция.

⁶ Изм. ДВ, бр.77 от 9 октомври 2012 г.

и осъществява контрол за целесъобразността и законосъобразността при тяхното изпълнение. Той осъществява контрол по законосъобразността на актовете и действията на тези кметове при изпълнение на техните правомощия и той има право да отменя техните актове.

Актовете на кмета на общината могат да се оспорват по административен ред пред областния управител, освен ако в закона е предвидено друго.

– Кметовете на общини, като субекти на контрола по отношение актовете на кметските наместници, като обекти на контрола

В населено място, което не е административен център на кметство, кметът на общината може да назначи за срока на мандата кметски наместник в съответствие с утвърдената численост и структура на общинската администрация. Кметските наместници са органи на изпълнителната власт в населеното място. Пълномощията на кметските наместници се определят от общинския съвет. Кметът на общината може да възлага на кметските наместници изпълнението на негови функции. На кметските наместници могат да се възлагат и други функции със закон или друг нормативен акт. Те могат да участват в заседанията на общинския съвет с право на съвещателен глас. Те се изслушват задължително при обсъждане на въпроси, отнасящи се до съответното населено място.

• Административен контрол, осъществяван от колективни органи на местното самоуправление за законосъобразност върху актовете на еднолични органи на местното самоуправление

Административният контрол се реализира от общинските съвети, като субекти на контрола по отношение актовете на кметовете на общини, като обекти на контрола. Общинските съвети могат да отменят административните актове, издадени от кметовете на общините, които противоречат на актове, приети от съветите, в 14-дневен срок от получаването им. Тези колективни органи могат да оспорват незаконосъобразните административни актове, издадени от кметовете на общини, пред съответния административен съд. Актовете на общинските съвети могат да се оспорват пред съответния административен съд от кметовете на общини.

• Административен контрол, осъществяван от общинските съветници за законосъобразност върху актовете на еднолични и колективни органи на местното самоуправление

Общинските съветници, като субекти на административния контрол, реализират контролни функции по отношение дейността на кметовете на общини, като обекти на контрола. Те имат право да отправят питання към кметовете. На питането се отговаря устно или писмено на следващото заседание на общинския съвет, освен ако съветът реши друго.

Общинските съветници, като субекти на административния контрол реализират и контролни функции по отношение решенията на общинския съвет, като обект на контрола. Общинският съвет избира от състава на своите съветници постоянни и временни комитети. Една от техните задачи е да осъществяват контрол за изпълнение на решенията на общинския съвет.

• Административен контрол, осъществяван от секретарите на общини по отношение дейността на служителите от общинската администрация

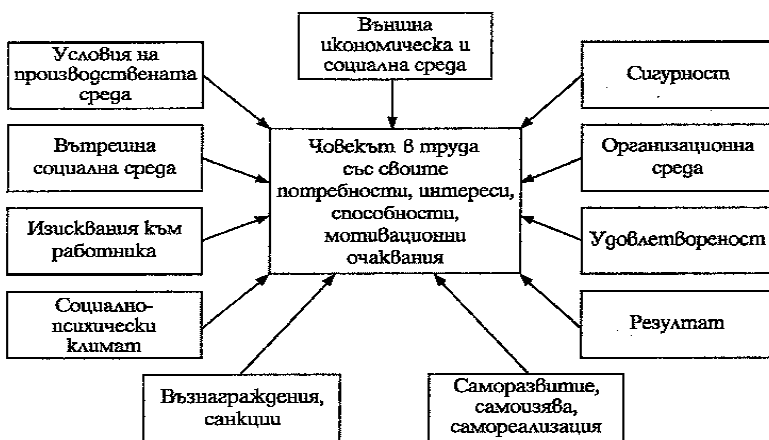
Контролни функции се осъществяват и от секретарите на общини, като субекти на контрола по отношение дейността на служителите на общинската администрация, като обекти на контрола. Секретарите на общините се назначават от кметовете на общините безсрочно и нямат статут на органи на местното самоуправление. Те организират и отговарят за: дейността на общинската администрация, условията на работа на служителите и информационно-техническото обезпечаване на дейността им; деловодното обслужване, документооборота и общинските архиви; дейността на звената по гражданска регистрация и административно обслужване; разгласяването и обнародването на актовете на общинските съвети и на кметовете на общини; работата с молбите, жалбите, сигналите и предложенията на гражданите и юридическите лица; поддържането в актуално състояние на избирателните списъци в общините, организационно-техническата подготовка и произвеждането на изборите и местните референдуми. Тези контролни функции изискват от секретарите на общини да осъществяват постоянен вътрешноведомствен институционален контрол.

В заключение следва да отбележим, че докладът очертава рамките на контролните въздействия между основните органи в двете административно-териториални единици – община и област. Този взаимен контрол между кмет на община, общински съвет и областен управител е правното средство, което гарантира законосъобразното осъществяване на държавното управление на местно ниво. Като същевременно се държи сметка и за предоставеното право на местните общности да се самоуправляват чрез предвидени от закона органи, без това самоуправляване да е безконтролно и излизащо извън рамките на закона. В настоящия доклад бяха показани и различните правни механизми, които законодателят е предоставил на посочените органи, за да гарантират законосъобразността на административните актове, които издават. Наличието на административния контрол в местното самоуправление и неговите форми предполагат ефикасност в дейността на неговите органи и ефективност на местната администрация в Република България.

**МОТИВАЦИЯ, АНГАЖИРАНОСТ И
УДОВЛЕТВОРЕННОСТ ОТ ТРУДА**

Иван Карастоянов
Стопанско управление, IV курс

Мотивацията е подход, който голяма част от мениджърите използват, за да увеличат ефективността на персонала. Чрез нея се разкрива същността на извършваните от дадена личност действия. Всяко едно взето решение, всяко едно действие е резултат на съществуваща потребност. Потребностите се образуват вследствие на множество и различни фактори. Осъзнатата потребност ръководи човешкото поведение. Човек е мотивиран да задоволи своята потребност, защото според него по такъв начин той ще се придвижи напред в развитието си.



Фиг. 1. Основни фактори, влияещи върху мотивацията на индивидите

Спортистът има потребност да се представя по-добре на състезанието (мотив, потребност), за да бъде победител, съответно е мотивиран да тренира усилено, за постигането на желания резултат. И точно в този преломен момент от състоянието на застой към състоянието на предприемане на действие е мястото за намеса на управлението. Мениджърът трябва да убеди „спортиста”, че изпълняването на тренировката и по-доброто му представяне на състезанието ще е

полезно не само за отбора (фирмата) и за самия него. Успешният мениджър би довел до преплитане на целите и нуждите на индивида, с тези на организацията, така че, когато служителят работи за целите на фирмата, той да постига и своите цели, задоволявайки дадени лични потребности. Всичко това е възможно и изпълнимо при съществуването на съвременен и професионален управление. Тук е моментът да се спомене и ангажираността. Ангажираността е състояние, в което човек може да се намира спрямо работата си. Това състояние може да се променя във времето, да се увеличава или намалява неговото проявление. Главна цел на мениджмънта трябва да бъде запазване на високо ниво на ангажираност на персонала спрямо компанията. Ангажираността като понятие има по-широк смисъл от мотивацията и от мениджърска гледна точка и от психологична такава.

Цитирайки Уайт¹ може да се отразят три области от чувства и поведение подбудени в индивида от организацията, в която той работи:

1. „Вяра в организацията и приемането ѝ като такава, заедно с нейните цели и ценности.”

2. „Готовност в името на организацията да се упражни усилие, по-голямо от това, за което индивидът е наето формално: поемане на допълнителни задължения, извънреден труд, оказване на безвъзмездна помощ.”

3. „Желание за запазване на принадлежността към организацията.”

Изводът, който се налага е, че трите области на Уайт са именно желаната ангажираност и формата, в която работникът трябва да я изразява спрямо мениджмънта, това е посоката на действие и желан резултат за успешната обвързаност на работника с организацията.

Необходимостта от използването на мотивация, възниква в случаите на завишени смущения от околната среда или други фирми, водещи до намаляване ефективността на труда в организацията.

¹ **White, G.** Employee Commitment. ACAS, PAPER 38, London October 1987.

Също и в случаите, в които мениджърът забележи непълно, не-ефективно използване на потенциала на даден работник, група или звено. Желателно е при всички опити за мотивиране на служителите да се направи опит за подобряване ангажираността им към организацията. Да се вплетат личните и фирмените цели и нужди. По такъв начин допълнително се увеличава ефективността от дадения служител, както и запазването на едно евентуално мотивирано състояние би продължило да съществува по-дълго. Това е така заради относително непроменливите цели на една вече утвърдена фирма.

Мотивацията и ангажираността най-общо могат да се разделят на два вида. Мотивацията бива вътрешна и външна². Вътрешната се наблюдава случаите, когато личностите сами са мотивирани да работят (при желание за натрупване на нови качества и опит, йерархично развитие, необходимостта от издръжка и др.). Външната мотивация се осъществява вследствие на дейността на външни фактори – оценка от колеги или висшестоящи, забелязване, външно задоволство.

Видовете ангажираност са пасивна и активна³. Пасивната се наблюдава когато дадена личност има стремеж да остане в организацията. При личности, които са силно демотивирани за работа, различни типове характер или необходимостта от временно запазване на поста (нужда от стаж за пенсиониране, временна работа, работа по заместване). Активна, при нея забелязва индивид, имащ желание да постига и да се развива. Характерна е за мотивирани за работа личности, които притежават чувство за принадлежност към организацията.

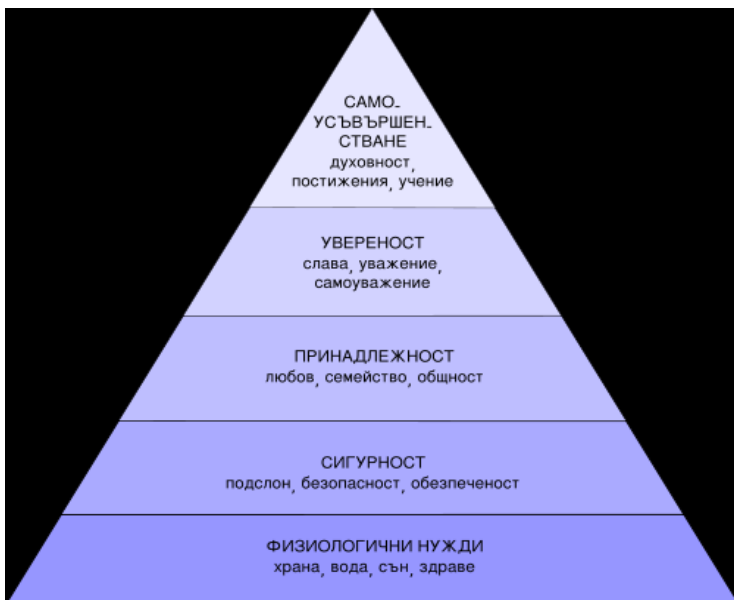
За по-добра мотивация и ангажираност един мениджър трябва добре да познава своите служители, да знае мотивационния профил на всеки един от тях, какво ги демотивира и как би могъл да повлияе положително върху мотивираността. Как успешно да ангажира служителите и да създаде чувство за принадлежност към организацията?

За изграждане на мотивационен профил от голяма помощ би се оказала Пирамидата на потребностите на Маслоу⁴.

² Пенчев, П., И. Пенчева. Основи на управлението. В. Търново, 2002.

³ Пенчева, И. Организационно поведение. В. Търново, 2007.

⁴ A theory of human motivation, original 1943 article by Maslow.



Фиг. 2. Пирамида на потребностите на Маслоу

Според Маслоу човешките потребности могат да се степенуват в пирамидална структура. В най-ниското ниво стоят физиологичните потребности – необходимостта от вода, храна, сън, здраве. На следващото ниво са поставени екзистенциалните – подслон, безопасност, обезпеченост. Следват социални – социални връзки, общуване, привързаност. Престижни – самоуважение, признание, уважение от останалите, постигане на успех в работата. И последни са духовните – познание, себеосъществяване. Въз основа на тази пирамидална структура всеки един мениджър би следвало да направи мотивационен профил на своите подчинени. По такъв начин той би се запознал с нуждите и мотивите на персонала, би станал по-близък с трудещите се. Всичко това може да улесни успешното мотивиране и ангажиране на персонала. А веднъж приел своите цели и целите на фирмата, като едно цяло или взаимодопълващи се, персоналетът придобива чувства за принадлежност към организацията. Индивидите споделят фирмените норми, ценности, традиции и цели, вярват, че работейки

в тази фирма и то в неин интерес те постигат и своите собствени цели. В този случай на усилена работа от страна на мениджмънта заедно със служителите се изгражда чувство, че работата, която те вършат, е значима за организацията, че те са необходими за нея и спомагат нейното развитие. Разбира се, това не бива да остава невъзнаградено.

Отново споменавам, че за всичко това е необходим актуален мотивационен профил на служителите. Необходимо е също да се съблюдава изпълнението на задачите от индивидите, за да се установи тяхната ангажираност. Самият начин на изпълнение на поставените задачи и крайният резултат от работата на индивида са показател за неговата мотивация и ангажираност. За евентуално подобряване на отношенията с персонала и сближаване с него мениджърът трябва да се обвърже емоционално с него, т. е. да бъде емоционално интелигентен. Работниците да се държат в течение за случващото се в организацията, така техният формален лидер би спечелил уважение и вяра. Това е от съществено значение, тъй като при евентуални моменти на упадък от страна на фирмата (временна задлъжнялост и др.) един уважаван мениджър, в когото персоналът вярва, лесно би могъл да запази ефективността на поверените му служители дори и в трудни моменти.

Веднъж след като е направен точен мотивационен анализ на персонала и са установени неговите нужди, потребности, мениджърът може да използва различни мотивационни методи⁵, за да подтикне служителите към действия, задоволяващи потребностите. В днешния материален свят, който се ръководи от динамична пазарна икономика смело можем да твърдим, че голям брой от служителите биха се мотивирали от по-високо финансово възнаграждение. Иначе казано парите могат да се използват като възнаграждение и стимул. Важно е критериите за оценка на степента на стимулиране да са еднакви за всички. Системата трябва да бъде лесно разбираема, ясна и служителите да са сигурни, че вложенията на допълнителен труд ще бъде подобаващо оценено.

⁵ Пенчев, П., И. Пенчева. Основи на управлението. В. Търново, 2002.

От съществено значение за всеки служител е ясната представа за неговите задължения и очакваните от труда му резултати. Служителят трябва да е запознат както със стимулите, така и със санкциите.

Друг вид мотивация е развитието на ангажираността на персонала. Той трябва да се чувства ангажиран със случващото се в организацията. Важно е да се знае при назначаване на даден индивид на определена длъжност дали той е удовлетворен от работата си. Ако индивидът е удовлетворен и се чувства добре, то можем да кажем, че го мотивираме чрез самата работа.

Добрият мениджмънт също е част от методите за мотивиране. Когато служителите нямат сблъсъци със своите ръководители и се чувстват сигурно и уверени при тяхното присъствие, знаят, че могат да разчитат на тях за напътствия и помощ, те не чувстват работата като задължение и трудност. Това заедно с правилното изграждане на екип води до увеличаване производителността на труда. Допълнителни стимули за работа са обучението и развитието на служителите. Те се изразяват най-често в обучения, командировки, смяна на постовете със сходни такива. Влияние оказва и работното място, подобрите условия на труд, извършването на ръководство, което не оставя чувство на тотална подчиненост и нулева възможност за инициатива и забелязване, могат да повлияят отрицателно на мотивацията.

Мотивацията и ангажираността са два взаимосвързани и допълващи се фактора, оказващи силно влияние върху производителността на труда. Между тях съществува връзка и обусловеност. Мотивацията често е единственият подход, използван от мениджърите за повишаване ефективността на организацията. Липсата на познания и умения лишава организациите от използването на ангажираността като допълнителен помощен инструмент. Приложени правилно, на практика мотивацията и ангажираността могат да съдействат за повишаване на ефективността на управлението. Тези понятия могат да имат благоприятен дълготраен ефект. При управлението на дадена организация трябва да се търсят възможности за едновременно повишаване на мотивацията и ангажираността, защото постигането на мотивация без ангажираност няма да доведе до мак-

симално използване на потенциалните възможности на персонала. А опит да се постигне ангажираност без мотивация би бил безсмыслен.

ЛИТЕРАТУРА

1. A theory of human motivation, original 1943 article by Maslow.
2. **White, G.** Employee Commitment. ACAS, PAPER 38, London October 1987.
3. **Пенчев, П., И. Пенчева.** Основи на управлението. В. Търново, 2002.
4. **Пенчева, И.** Организационно поведение. В. Търново, 2007.

**ОМБУДСМАНЪТ КАТО ГАРАНТ ЗА ЗАЩИТА
ПРАВАТА НА ГРАЖДАНИТЕ**

Грациела Григорова
Публична администрация, III курс

Камелия Стоянова
Публична администрация, III курс

В своята дейност омбудсманът е независим и се подчинява само на Конституцията, законите и ратифицираните международни договори, по които Република България е страна, като се ръководи от личната си съвест и морал.

Фигурата на омбудсмана е сравнително нова за нашата страна и нормативно предвидена в Република България със закон за омбудсмана, който е приет от Народното събрание на 23 май 2003 г. и влиза в сила от 01.01.2004 г. Обн. ДВ. бр.48 от 23 май 2003 г., изм. ДВ. бр. 30 от 11 април 2006 г. Имената, които са свързани с фигурата омбудсман са Гиньо Ганев, който е избран на 13 април 2005 г. от 39-то НС за първия национален омбудсман на България, а сегашният е Константин Пенчев, който е избран за национален омбудсман от 20 октомври 2010 г. От сравнително-правна гледна точка, институцията Омбудсман е нова за нашата страна, но тя има дълга история.

Институцията е установена за първи път в Швеция през 1713 г. от крал Карл XII като кралски, а през 1810 г. и като парламентарен омбудсман (пратеник, посредник, лице, към което се отправят оплаквания и молби). С течение на времето омбудсманът се превръща в орган за контрол върху действията на администрацията.

Към настоящия момент подобни институции са законово уредени и действат в редица страни в Северна и Южна Америка, Азия и Европа, включително и в повечето държави от Югоизточна Европа. В България създаването на институцията омбудсман бе инициатирано от гражданското общество, като неговите усилия залегнаха и в основата на процеса по приемането и прилагането на съответното законодателство.

Омбудсманът наблюдава дейността на администрацията в държавата и е възпиращ фактор срещу злоупотреби с властта, срещу корупция и произвол, накърняващи правата на човека. Той помага за възстановяване на засегнати от държавата или от нейни служители права и създава атмосфера на зачитане на правата на човека, гарантирайки автономността на обществото.

Дейността на НАЦИОНАЛНИЯ омбудсман е публична и е в интерес на гражданите (подчинен на КРБ, ЗОмб и въз основа и на Правилника за организацията и дейността му.) Приет с Решение на НС от 4.09.2012, обн., ДВ, бр. 71 от 18.09.2012 г., в сила от 18.09.2012 г.). Подобно на Народното събрание, омбудсманът е саморегулиращ се орган, тъй като сам изготвя Правилника си. Народното събрание изпълнява спрямо институцията омбудсман контролни функции, като започнем от одобряване с решение на правилника за дейността му и завършим с ежегодни публични доклади пред него. Важността на институцията се доказва от обстоятелството, че правилникът подлежи на обнародване в “Държавен вестник”. Омбудсманът се подпомага в своята дейност от заместник-омбудсман. Дейността на омбудсмана и неговата администрация се финансира от държавния бюджет и/или от други публични източници – изводът е, че държавата създава предпоставка за чуваемост на конкретни проблеми на гражданите, като отпуска средства за функционирането на тази институция. Това е в потвърждение на демократичния характер на РБ, който намира израз в преамбюла на Конституцията. Последният гласи: “Ние, народните представители от Седмото Велико народно събрание, в стремежа си да изразим волята на българския народ,

като обявяваме верността си към общочовешките ценности: свобода, мир, хуманизъм, равенство, справедливост и търпимост;

като издигаме във върховен принцип правата на личността, нейното достойнство и сигурност;

като съзнаваме неотменимия си дълг да пазим националното и държавното единство на България,

прогласяваме своята решимост да създадем демократична, правова и социална държава,

за което приемаме тази.”

Омбудсманът е мандатен едноличен орган, който бива избран от Народното събрание за срок 5 години и може да бъде преизбиран на същата длъжност само за още един мандат. Критериите, на които следва да отговаря кандидатът за омбудсман, съгласно чл. 9 от Закона са:

– За омбудсман се избира български гражданин с висше образование, който притежава високи морални качества и отговаря на условията за избор на народен представител.

Предложение за избор на омбудсман могат да правят народните представители и парламентарните групи. Народното събрание избира омбудсман с тайно гласуване. Избран е кандидатът, получил мнозинство повече от половината от гласувалите народни представители (обикновено мнозинство). Омбудсманът встъпва в длъжност след полагане на клетва пред Народното събрание. Омбудсманът и заместник-омбудсманът не могат да извършват търговска дейност. Омбудсманът се ползва с имунитета на народен представител, като режима за отнемането му е аналогичен, т.е. налице е гаранция за ефективно упражняване на дейността му.

Функциите, вменени на омбудсмана са изчерпателно изброени в чл. 19 от ЗОмб, а именно:

1. приема и разглежда жалби и сигнали за нарушения на права и свободи от държавните и общинските органи и техните администрации, както и от лицата, на които е възложено да предоставят обществени услуги;

2. прави проверки по постъпилите жалби и сигнали;

3. отговаря писмено на лицето, което го е сезирало, в едномесечен срок; ако случаят изисква по-обстойна проверка, този срок е три месеца;

4. отправя предложения и препоръки за възстановяване на нарушените права и свободи пред съответните органи, техните администрации и лицата по т. 1;

5. посредничи между административните органи и засегнатите лица за преодоляване на допуснатите нарушения и примирява позициите им; прави предложения за промени в нормативната уредба;

6. предоставя становища на Министерския съвет и на Народното събрание по законопроекти, които се отнасят до защитата на правата на човека;

7. Омбудсманът действа и по своя инициатива, когато констатира, че не се създават необходимите условия за защита на правата и свободите на гражданите.

Във връзка с горните функции, Омбудсманът има право:

1. на достъп до органите, техните администрации и лицата, на които е възложено да предоставят обществени услуги, включително и да присъства при обсъждане и вземане на решения от тях;

2. да иска и получава навременна, точна и пълна информация от органите, техните администрации и лицата, на които е възложено да предоставят обществени услуги;

3. да изразява публично мнение и становища, включително в средствата за масово осведомяване.

Омбудсманът е длъжен да спазва принципа на конфиденциалност на получената информация с оглед изпълнение на неговите правомощия. Да огласява обстоятелства, станали му известни при изпълнение на неговите функции, които са държавна, служебна или търговска тайна или са от личен характер.

Дейността на омбудсмана е напълно прозрачна и с възможност за граждански контрол, тъй като е длъжен да поддържа публичен регистър на постъпилите писмени и устни жалби и сигнали и тяхното движение.

Омбудсманът внася до 31 март всяка година ежегоден доклад за своята дейност в Народното събрание.

ИЗВОД, КАСАЕЩ ФУНКЦИИТЕ И ВАЖНОСТТА НА ИНСТИТУЦИЯТА ЗА ГРАЖДАНИТЕ.

Омбудсманът играе ролята на стабилизиращ фактор в обществото като предоставя на всеки гражданин лесно и достъпно средство за контрол върху действията на органите на държавно управление. Той допринася за поддържане на общественото доверие в административната система. Омбудсманът е неделима част от правовата държава, която създава солидни правни гаранции за правата и свободите на гражданите.

Правоимащи лица, които могат да подават жалби и сигнали пред омбудсмана са физически лица без разлика на гражданство, пол, политическа принадлежност или религиозни убеждения, а също така и юридически лица, създадени в обществена полза, в чийто предмет на дейност е защитата на правата на човека. Законовият механизъм за сезиране на омбудсмана са жалбите и сигналите, които могат да бъдат писмени или устни, подадени лично, по пощата или по друго традиционно средство за съобщение. Анонимни жалби и сигнали, както и такива за нарушения, извършени преди повече от две години, не се разглеждат. Подаването на жалби пред омбудсмана е безплатно.

Правомощията на омбудсмана като Национален превантивен механизъм се отнасят за местата, където се намират лица, лишени от свобода, или където са задържани или настанени лица, вследствие на акт или със съгласието на държавен орган, които места те не могат да напуснат по собствена воля, с цел защитата на такива лица от изтезание и други форми на жестоко, нечовешко или унизително отнасяне или наказание. Във връзка с гореизложеното, омбудсманът има право:

1. на достъп без предизвестие по всяко време до всички места за задържане по ал. 1 и до техните съоръжения и обекти;

2. на достъп до цялата информация за броя на лицата, лишени от свобода, в местата за задържане по ал. 1, както и за броя на тези места и тяхното местонахождение;

3. ...инцидентен контрол т.е. да избира местата, които желае да посети, и лицата, с които желае да разговаря;

4. да провежда лични разговори без свидетели с лицата, лишени от свобода, лично или чрез преводач, ако е необходимо, както и с всяко друго лице, което според омбудсмана като Национален превантивен механизъм може да предостави съответната информация;

5. на достъп до цялата информация, отнасяща се до отнасянето с лицата по ал.1 и до условията в местата за задържане.

Способ за гарантиране и охраняване правата на задържаните и лишените от свобода е да организира извършването на медицински прегледи на лицата с тяхно съгласие.

Предвид високото ниво в държавната йерархия, спрямо омбудсмана служителите и длъжностните лица в местата по ал. 1 са длъжни да оказват съдействие и да предоставят необходимата информация на омбудсмана.

Орган или длъжностно лице не може да нарежда, прилага, разрешава или допуска каквато и да е санкция по отношение на лице или организация за това, че са съобщили на омбудсмана като Национален превантивен механизъм информация, била тя вярна, или не, и нито едно такова лице или организация не могат да претърпят вреда заради това.

Омбудсманът публикува и ежегодни доклади, свързани с дейността му като Национален превантивен механизъм, при спазване

на изискването на чл. 28б, ал. 2., която гласи, че поверителна информация, събрана от омбудсмана като Национален превантивен механизъм, не може да бъде разгласявана. Лични данни могат да бъдат публикувани само след като лицето, за което се отнасят, е изразило изрично съгласие.

Извод за националния омбудсман – като компетентен орган за цялата територия на Р България. Ефективността на институцията омбудсман безспорно зависи от степента, в която информацията за нейните решения достига до държавните органи и техните служители. Омбудсманът може да играе неопределима роля за защитата на правата на личността в системата на държавно управление, която признава принципа на правовата държава и основните права на личността. Въпреки че институцията омбудсман не може да замени правозащитните институции съд и прокуратура, тя може да бъде полезно допълнение към тях.

Защитата на конституционните права и другите законодателно признати права на личността е характерна черта на демократичната правова държава. Законодателството предвижда освен национален и наличие на местен омбудсман.

Чрез института местен омбудсман се осигурява участие на гражданите в местното самоуправление. Дейността се състои в контрол върху администрацията, предложения за промени и решаване на проблеми на гражданите. По същество омбудсман е участие на личността за въздействие върху местната власт.

В няколко направления са правомощията и компетенциите на местния омбудсман:

1). Да дава предложения за усъвършенстване на нормативната база на местно ниво, които се изпращат до централните органи за промяната на законодателството.

2). Да приема сигнали за корупция и уведомяване на съответните държавни органи.

3). Защишава интересите на населението чрез посредничество в спорове между физически и юридически лица.

Основните принципи, на които се подчинява, са:

1. близост и достъпност да гражданите;

2. бързина и доверие към неговите решения;

3. отговорност при изготвяне на всички подадени жалби;

Местният омбудсман се избира от Общинския съвет или се назначава от кмета. Най-удачно е избор чрез местен референдум от Общинския съвет, защото доверието в неговата работа ще е най-високо.

Защитата на правата на човека е тема, която вълнува човечеството още от дълбока древност. Създаването и успешното функциониране на институцията „Омбудсман” (народен защитник, парламентарен пълномощник, граждански общественик, медиатор и пр.) е гаранция за развитие на автономно, активно гражданско общество. Омбудсманът е коректив на начина на управление. Той се утвърждава като част от механизма за свободно упражняване на човешките права, неговата основна цел е да осигури бърза, навременна, ефикасна и лесно достъпна защита на засегнатите от администрацията. Институцията на омбудсмана е извънсъдебно средство за защита на човешките права и свободи. Днес интересът към институцията омбудсман е по-голям от всякога и това ни дава истинско основание за оптимизъм.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Закон за омбудсмана.
2. Правилник за организацията и дейността на омбудсмана.
3. **Цанков, В. Хр.** Омбудсманът в Република България.

УПРАВЛЕНИЕ НА СИСТЕМИТЕ ЗА ДОСТЪП ДО
ОБЩЕСТВЕНА ИНФОРМАЦИЯ, СЪГЛАСНО
ЗДОИ

Петър Лятуу
Публична администрация, III курс,

Дамян Николов
Право, II курс

В последните години на институционално ниво често се употребява понятието „обществена информация“. То има както национални измерения, така и своите предшественици в международен план. Управлението на достъпа до обществена информация се осъществява от строго регламентирани в българското законодателство публично правни субекти.

Настоящият доклад представя понятието „достъп до обществена информация“ от нормативна гледна точка; дефиницията на института в международното право, компетентните в областта органи, управляващи достъпа и административната процедура за осигуряване на достъп до този вид информация.

Българското законодателство и по-конкретно Закон за достъп до обществената информация (ЗДОИ), съдържа легална дефиниция на понятието „обществена информация“. При съпоставка с международните актове се среща терминът „свобода на информацията“, използван в няколко значения, т.е. от терминологична гледна точка е налице лека разлика, като нашият законодател обаче е спазил основната семантика на института.

Резолюция 56 на ООН от 1946 г. визира свободата на информацията като основно право на човека и условие за всички свободи. Тук свободата на информацията се определя като право да се търси, предава и публикува информация навсякъде и без никакви ограничения. Приема се, че това право се състои в свободата на средствата за масова информация да вършат работата си безпрепятствено и без оглед на държавните граници. Свободата на информацията означава също, че всеки човек има право на свобода на убеждение и на изразяването му. Тази свобода включва правото безпрепятствено да се придържа към своите убеждения, както и правото да търси, получава и разпространява информация и идеи чрез всякакви средства. Това важи предимно за занимаващите се с журналистика, но също така и за всеки гражданин доколкото е възможно. Тази свобода включва правото на най-широк достъп до източниците на информация, на безпрепятственото търсене на информация. В Препоръка 2002 (2)

на Комитета на министрите на Съвета на Европа е посочено, че държавите членки са длъжни да гарантират правото на достъп до официални документи, като официален документ означава всяка информация, която е свързана с държавни или административни функции, с изключение на документите в процес на подготовка. Уточнителна записка към препоръката дефинира понятието „официални документи“, а именно *всяка информация, която е отразена на материален носител във форма, в която може да се извлече (писмени текстове, звукови или аудио-визуални записи, снимки, съобщения по електронната поща, информация, съхранявана в електронни бази данни и т.н.)*. Законодателството на САЩ, Австралия и Канада обозначават предметът на правото на достъп до обществена информация като *право на всяко лице да преглежда и копира документи съхранявани от държавен орган*.

ЗДОИ е обнародван в Държавен вестник на 7 юли 2000 г., а кампанията за приемането му и обществените обсъждания започват още през 1998 г. Законът регламентира условията и реда за осъществяване на конституционното право на гражданите да търсят и получават информация относно обществения живот в Република България. С него се създават условия за увеличаване на гражданското участие във формирането на държавната политика, прозрачност при взимане на решения и информираност на гражданите. Чрез ЗДОИ се реализира основният принцип за откритост и отчетност в дейността на администрацията. Причините за приемането на закона е изпълнение на приета от МС Стратегия за изграждане на модерна административна система на Република България. Предвид това обстоятелство Министерския съвет през юни/юли 1999 внася първия законопроект на бъдещият ЗДОИ. Около година е времето изтекло от приемането на законопроекта на първо четене до приключване на законодателната процедура. През същата тази година са организирани множество обществени обсъждания в страната. На 23 септември 1999 г., на Кръгла маса в Парламента международни експерти споделят своя опит в приемането и прилагането на законодателство относно достъпа до информация и представят своето становище относно законопроекта. В заключение се стига до извода, че законът е обществено необходим и би внесъл по-голяма яснота и прозрачност,

а също и доверие в хората относно обществения живот в страната. Но какво всъщност представлява обществената информация е въпрос на който трябва да се спрем по задълбочено.

ЗДОИ урежда обществените отношения, свързани с правото на достъп до обществена информация, както и с повторното използване на информация от обществения сектор. Всяка информация, свързана с обществения живот в Република България и даваща възможност на гражданите да си съставят собствено мнение относно дейността на държавните органи, органите на местното самоуправление и други публично правни субекти, както и за физически и юридически лица само относно извършваната от тях дейност, финансирана със средства от държавния бюджет и средства от фондове на Европейския съюз или предоставени от Европейския съюз по проекти и програми. Законът не се прилага за достъп до лични данни. ЗДОИ дава легална дефиниция на понятието „лични данни“ (информация за физическо лице, която разкрива неговата физическа, психологическа, умствена, семейна, икономическа, културна или обществена идентичност) и изрично изключва личните данни от приложното си поле. Обществената информация, създавана и съхранявана от органите и техните администрации, е официална и служебна. Официална е информацията, която се съдържа в актовете на държавните органи и на органите на местното самоуправление. Достъпът до този вид информация се осъществява чрез обнародването ѝ.

Законът предвижда достъпност и свобода до обществената информация. Чл. 4 регламентира право на достъп до обществена информация на всеки гражданин на Република България, но при условията и по реда, определени закона, освен ако в друг закон не е предвиден специален ред на търсене, получаване и разпространяване на такава информация. Чуждестранните граждани и лицата без гражданство се ползват със същите права, както и всяко юридическо лице.

Задължените да предоставят информация по ЗДОИ субекти са посочени в чл. 3 и чл. 15. Общото за тях е, че извършват дейност в обществен интерес, уредена с норми на публичното право. Критерият за обособяване на двете норми е видът информация, която те дължат, и ограниченията за достъп, които ЗДОИ предвижда за всеки от двата вида. Законът не поставя ограничения относно вида на дър-

жавния орган, който е задължен да предоставя достъп до обществена информация. Това са органите на: изпълнителната власт, законодателната власт, съдебната власт – следствие, прокуратура, съд, Висшия съдебен съвет, както и държавните органи, които не спадат към нито една от трите власти – президент, КС, Сметна палата, а също и органи, чийто състав се формира на квотен принцип от законодателната и изпълнителната власт и от президента. Държавните органи, които са в системата на изпълнителната власт са задължени субекти по ЗДОИ независимо от това дали са централни, или териториални. Централните органи включват Министерския съвет, министър-председателя, заместник министър-председателя, министрите. Териториалните органи в системата на изпълнителната власт са областните управители и ръководителите на териториалните подразделения на отделните министерства и административни структури. Чл. 15 предвижда задължение за достъп до информация и за ръководителите на административни структури в системата на изпълнителната власт. Като задължени субекти в чл. 3 от закона са посочени и органите на местно самоуправление. Както общинският съвет, така и кметът на общината са органи на местното самоуправление. Задължение за предоставяне на обществена информация имат още и всички публични субекти като Национална здравно-осигурителна каса, Национален осигурителен институт и др., както и всички физически и юридически лица, получаващи финансиране от държавния бюджет.

Как да поискаме достъп до обществена информация?

Съгласно чл. 25 (1) от ЗДОИ се подава **заявление по образец (вж. Приложение № 1)** за достъп до обществена информация, съдържа изчерпателно посочени реквизити, като напр.: трите имена, съответно наименованието и седалището на заявителя; описание на исканата информация; предпочитана форма за предоставяне на достъпа на искана информация; адреса за кореспонденция със заявителя. Законодателят е предвидил възможност да не се разгледа заявлението, ако отсъстват от него точно определени реквизити. Именно това е гарант за контрол при управляването на достъпа до обществена информация. Още един сегмент от управлението е задължителната регистрация на подадените заявления.

Достъп до обществена информация може да бъде отказан когато информацията представлява обществена или служебна тайна, както и когато информацията е свързана с оперативната подготовка на актовете и няма самостоятелно значение. Отказът може да е налице и когато информацията засяга трето лице – физическо или юридическо, и няма неговото изрично съгласие. Съгласието на лицата не е необходимо, когато се разкриват данни, които се съхраняват в публичните регистри. Обществена информация ще ви бъде отказана, когато информацията е предоставена на лицето (заявителя) през последните 6 месеца.

Съгласно чл. 38 от ЗДОИ в решението за отказ до обществена информация се посочват правните и фактическите основания за отказ до желаната информация както и датата на приемането на това решение и редът за обжалването му. Връчването на решението става по чл. 39 от ЗДОИ като то се предава на заявителя след легитимацията му (подпис на заявителя) или по пощата с обратна разписка.

Административнонаказателната отговорност за нарушения на правото на достъп до обществена информация е уредена както в ЗДОИ, така и в редица специални закони. Съставите на административни нарушения по ЗДОИ са установени в чл. 42 от закона, като биват три основни вида. На първо място е непроизнасянето в срок по заявление за достъп до обществената информация без уважителна причина. Съставът на второто административно нарушение се състои в неизпълнение на предписание на съда да се предостави достъп до исканата обществена информация. Тези нарушения се наказват като административни, ако за тях не е предвидено по-тежко наказание. По-тежко наказание се предвижда, ако нарушението е престъпление. В тези случаи деянието се преследва като престъпление по НК. Съставът на третото административно нарушение се състои в неизпълнение на задължението за даване на информация от третото лице, за което се отнася обществената информация, когато за предоставянето ѝ е необходимо съгласието му. Наказанията са глоба от 50 до 100 лв. за физическите лица или имуществена санкция от 100 до 200 лв. за юридическите лица.

Анализът на международноправната уредба, на вътрешното законодателство и на съдебната практика позволява да бъдат напра-

вени редица предложения за усъвършенстване на общата нормативна уредба на достъпа до обществена информация. Понятието „обществена информация“ се нуждае от прецизиране. Това не може да се постигне само чрез даване на легално определение що е обществена информация. Поради естеството на информацията, определението неминуемо ще предпоставя спорове дали и доколко една или друга попада в обхвата му. Обществената информация трябва да се определя по субективен признак. Затова е необходима ясна уредба на кръга на задължените да предоставят достъп до обществена информация лица и изчерпателно изброяване на информацията, която всяко от тях е длъжно да разкрие. В ЗДОИ не са уредени принципите за „проверка за вреда“ и за „баланса на интереси“. От изрична уредба се нуждае административният контрол на закона. Необходимо е функциониране на специален орган за наблюдение по спазване на законодателството за достъп до информация, който да има правомощия във връзка с отстраняването на допуснати правонарушения при прилагане на това законодателство.

В заключение е редно да се търси развитие на ЗДОИ с цел постигане на по-голяма прозрачност и отчетност на институциите и улесняване на достъпа до информация за гражданите. Необходимо е да се уеднаквят и детайлизират стандартите за активното публикуване на информация и да се предвидят санкции за неизпълнение. Самите санкции да се засилят и прилагат при нарушения. Положителен ефект биха имали промени с цел прозрачност в Закона за обществените поръчки и Закона за нормативните актове. Едни такива промени биха били от полза за гражданите и тяхната информираност и съпричастност със случващите се събития, обхващащи ежедневния живот и бъдещото развитие. Обществото трябва да има достъп до нещата, касаещи ги, за да имат ясна позиция за правилно и неправилно. Всичко това следва да събуди активността и гражданската позиция в хората, които търсят и искат да знаят. Приложение № 1 към т. 4.

Приложение № 1 към т. 4

ДО
Главния секретар на НСИ

ЗАЯВЛЕНИЕ ЗА ДОСТЪП ДО ОБЩЕСТВЕНА ИНФОРМАЦИЯ

От
(трите имена на заявителя / наименованието, седалището, адрес на управление
и други данни на заявителя)

ЕГН адрес:
телефон за връзка.....
чрез

(трите имена на подаващия заявлението)

ЕГНкато представител/управител/
изпълнителен директор.

На основание Закона за достъп до обществена информация, моля
да ми бъде предоставена информацията относно

.....
.....

и

да ми бъдат предоставени следните документи:

1.
2.
3.

Желая да получа исканата от мен информация в следната форма:

.....

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. ЗДОИ
2. Панайотова, Е. Достъп обществена информация. С., 2009.

**ОПТИМИЗИРАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО ЧРЕЗ
ГЪВКАВА МОТИВАЦИЯ НА ПЕРСОНАЛА**

Силвия Десподова
Стопанско управление, III курс

1. Управлението като част от организационната структура:

Управлението, или мениджмънтът, е насочена човешка дейност, при която индивид или група от индивиди, координират задачите на останалите членове на групата (екипа), с цел постигане на предварително зададени цели, които е невъзможно да бъдат извършени самостоятелно. Това означава, че мениджмънтът е колективна дейност, която не е равнопоставена, т.е. едната страна притежава властта и влиянието да въздейства върху другата като по този начин я управлява.

Следователно основната среда, в която се извършва управлението, е организацията. В нея основните задачи, които стоят пред всеки един мениджър са:

- Управление на работата и дейностите.
- Управление на хората (човешките ресурси).
- Управление на производството и операциите.

Изпълнението на всяка една от тези задачи и оптимизирането на цялостния процес поставя пред мениджърите редица от проблеми.

2. Проблеми при управлението на съвременните организации:

Пред организациите стоят множество въпроси и проблеми като например: какво, как и за кого да се произвежда, как да се максимизират продажбите и др.

Но основният управленски проблем всъщност е мотивацията на персонала. Защото най-важният ресурс за всяка една организация е човешкият.

Всеки управленец иска персоналет в организацията, която ръководи, да има такова поведение в трудовия процес, което би довело до възможно най-високи производствени и съответно финансови резултати. За да постигне това, той трябва да има определено отношение към отделните работници и служители.

Тази му дейност представлява процеса на мотивиране.

Да мотивираш, означава да накараш хората да се движат в посока, която ти искаш, т.е. да накараш хората да работят за теб.

3. Същност на мотивацията

✓ Определение

1. Това са целите и причините, поради които хората правят своя избор на поведение, определят действията си.

2. Това е социалният процес, посредством който някой променя поведението на друг, напр. приятелството или „подчинението“ в организацията може да бъде внушено от някой друг.

✓ Йерархия на потребностите на Е. Маслоу: тя има широко приложение в психологията и психоанализата, но може и успешно да бъде използвана при мотивацията на персонала. Зависимостта е такава, че колкото „по-високи“ потребности бъдат задоволени от организацията, толкова по-мотивирани ще бъдат служителите. Ако потребностите от по-ниско ниво не са удовлетворени, човек не може да премине на потребностите от по-високо ниво. Например, ако елементарните му нужди от храна и вода не са удовлетворени, човек не може да премине към втората потребност, тази от сигурност.



5. Техники за мотивация: целта на мотивацията е да стимулира хората да изпълняват определени задачи в организацията. За изпълнението на тази цел могат да бъдат използвани следните техники:

✓ **Формиране и формулиране на постижими, реалистични цели на работещите в трудовия процес, с цел да се повиши очакването, че едно въздействие води до определени резултати.**

✓ **Използването на парите като възнаграждение и стимул. Въпреки широко разпространеното мнение, че парите са най-силният мотивиращ фактор, всъщност тяхното въздействие е краткотрайно.**

✓ **Наградите и признаването на постиженията. Те се възприемат позитивно, когато са заслужени и са част от предварително изградена система за възнаграждения.**

✓ **Предоставяне/делегиране на отговорности. Това е предизвикателство за хората, защото е свързано със статуса, с делегирането на права, с предоставяне на информационни ресурси, с подкрепа, избор и т.н.**

✓ **Обогатяване и разширяване на длъжността. Те водят до професионално развитие на изпълнителя, предизвикателства и възможности за самоизява и растеж, с качеството на работното място и удоволствието от работата.**

✓ **Повишението е силен мотиватор за онези, които обичат работата в организации, осигуряващи подобна възможност. То е свързано с новата длъжност, обучение, нови умения, високо ниво на професионализъм, повишаване на възнаграждението и др.**

✓ **Обучение. Програмите за непрекъснато обучение и развитие мотивират хората да разширяват своите знания и умения.**

✓ **Сигурност на работното място – относително постоянна заетост, по-малка, но сигурна заплата, разнообразни осигурителни пакети, промяна в трудовите договори за удължаване на сроковете им.**

✓ **Създаване на ефикасна система за обратна връзка – в смисъл на възможности за оценяване на персонала – система, която своевременно да ориентира за причините в отклоненията на постиженията.**

✓ **Изграждане на екипи. Те увеличат участниците, ентузиазират и ги мотивират**

✓ **Развиване на съпричастност и идентифициране с организацията. Хората са мотивирани, когато са убедени в мисията на органи-**

зацията, възприемат ценностите ѝ, целите и действията ѝ, работят за осъществяването ѝ, защото са сигурни, че резултатите ще бъдат спаведливо оценени и разпределени.

✓ Осигуряване на взаимодействия и контакти (формални и неформални) на човешките ресурси в организацията. Например организиране на периодични тийм билдинги и др.

✓ Удовлетворение от работата. То се постига, когато работата се изпълнява добре, изпълнителите са информирани за това чрез поставяне на ясни и изпълними задачи, чрез реални оценки за резултатите и тяхната роля, чрез спаведливи системи за заплащане.

6. Изводи:

За да бъде успешна една организация трябва да бъдат оптимизирани процесите, които се случват вътре в нея. Това се случва посредством фигурата на мениджъра, пред когото стои тази задача. Това най-лесно може да бъде постигнато чрез гъвкава мотивация на персонала, защото, както беше споменато в изложението, най-важният ресурс за всяка една организация е човешкият.

Защо мотивацията трябва да бъде гъвкава? Защото няма система, която да бъде универсална и общовалидна за всяка една организация и всеки отделен индивид. Трябва процесът на мотивация да бъде индивидуално ориентиран към всеки. Това може да бъде постигнато чрез проучването на мотивационните фактори на всеки един от подчинените чрез съставянето на специални мотивационни въпросници, използването на комбинация от мотивационни техники и др.

Всяка организация трябва да бъде гъвкава в своите методи за мотивация на персонала, за да оптимизира своята структура и процеси и да бъде успешна.

ЕНЕРДЖИ-МЕНИДЖМЪНТ

Ирина Кочева

Стопанско управление, III курс

Почти във всяка компания може да се види следната ситуация: служител, който доскоро е работел всеотдайно и вдъхновено, давал е идеи, буквално е „кипял” от енергия, изведнъж започва да се държи така, сякаш по принуда отбива задълженията си. Елементарни операции започват да му отнемат много повече време, а ежедневната му работа се свива до изпълнение на едни и същи схеми на действия – без инициативност и креативност.

Напълно е възможно подобна трансформация да не е единичен случай в екипа. Тогава игнорирането на проблема и неговите източници може да доведе до тотална дезорганизация и нездрав психологически климат. Последствията – текучество на кадри и допълнителни разходи за подбор и адаптация на персонала.

В отчаяни опити да открият причините за настъпилия срив, HR-специалистите се хвърлят да внедряват програми за повишаване на мотивацията, а мениджмънтът се опитва да си „купи” лоялност и висок работен тонус с премии и бонуси. В повечето случаи обаче този тип мерки за противодействие не дават резултати. Защо? Защото и специалистите по Човешки ресурси и ръководителите отказват да приемат за възможно и сериозно най-очевидното и най-простичкото обяснение. Свикнали сме да обясняване успеха с нивото на компетентност, мотивацията, правилното разпределение на времето и приоритетите като при това напълно игнорираме важен фактор – вътрешният енергоресурс. Казано с думи прости, на въпроса „Къде изчезна трудовият ентузиазъм?”, отговорът е: „Хората се измориха!”.

Самочувствието на всеки, неговото физическо и психическо състояние, изразяващо се в достатъчно количество вътрешна енергия или жизнени сили е един от ключовите фактори, влияещи върху продуктивността, интересът и желанието за работа.

Идеята, че колкото повече работиш, толкова повече ще успееш вече не е актуална. Затова в големите, мултинационални компании сериозно навлиза т.нар. енергу-мениджмънт. Той се базира на отдавна разработени инструменти за постигане на високи резултати в спорта, при които енергийният запас като цяло се направлява умело за

постигане на печеливши резултати. Все повече компании като Apple, Coca-Cola, Google, Sony Pictures и Pricewaterhouse coopers, въвеждат програми, чрез които държат на ниво тонуса на служителите си. „Днес е важно не колко часа прекарвате в работа, а доколко ефективно използвате енергията си”, уверено заявява един от топ мениджърите на Ernst&Young.

Независимо дали ще я срещнете под името energy-management или тонус-мениджмънт, същността на методиката се състои в това, че трябва да се управлява не толкова времето, колкото състоянието на хората. Денонощието винаги има 24 часа и това, което човек успее да направи за тях, зависи от неговата кондиция и състояние, а не от времето, с което разполага.

На съвсем битово ниво всеки от нас интуитивно управлява нивото на енергията си: ако се изморим от бързото темпо при ходене, забавяме крачката, възстановяваме нормалното си дишане и сили и отново сме готови да ускорим. Специалистите по тонус-мениджмънт учат на системен подход, който позволява човек винаги да има и нужните сили и време да решава качествено задачите, които възникват пред него. Ето малко теоретична подготовка по темата:

Четири източници на енергия, от които можем да се презаредиме

Изследователи разделят човешката енергия на четири основни състава елемента: физическа, емоционална, интелектуална и мисловна. Тези компоненти са свързани помежду си и си влияят взаимно. При това, всеки от тях има своите консуматори на енергия, но и „технологии” за презареждане.

Двигател на сложната симбиоза между енергийните компоненти, естествено е **физическото състояние**. Балансът му се поддържа от правилното хранене, физическите натоварвания, правилното структуриране на деня. И децата знаят, че за възстановяването на енергията на такова ниво са нужни достатъчно сън, балансирано хранене с преобладаващи белтъчини и бавно разграждащи се въглехидрати, двигателна активност и цикличен режим на работа – с паузи и почивки на всеки час и половина активна дейност.

Основният източник на енергия на втория компонент – **емоционалния** е чувството за самоуважение и уважение към другите. В

концепцията на тонус-мениджмънта полезният психологически микроклимат в екипа предполага служителите да уважават както себе си, така и колегите си. В такива условия човек не се оказва в деструктивни състояния, които водят до загуба на енергия. Консуматори на жизнени сили на емоционално ниво обаче са всички негативни чувства като обида, завист, чувство за вина и съжаление, а също и ситуации, в които сме изправени пред избор, но нямаме сили да вземем решение.

При третият елемент – **интелектуалният**, източник на енергия е творческото напрежение. А най-големите консуматори са информационната претовареност и мултитаскингът.

Четвъртият съставен елемент на енергийните ни ресурси – **мисловният** е свързан с осъзнаването на личностно ниво на ролята и мястото на човека в дадена организация, в осмислянето и приемането на мисията и ценностите на компанията, формирането на съпричастност към екипа. Качествената разлика между екипи, чиито членове знаят добре отговорите на тези въпроси и онези, в които дори не се говори за това, може да бъде колосална. Да се управлява енергията на това ниво е най-сложно, но е от ключово значение. Именно тук се появяват отговорите на въпросите „Защо и в името на какво правя това или работя тук“, „Какво бъдеще искам за себе си и за близките си“, „Какво искам да запазя в себе си и какво да променя“.

Тонус-профилът (съвкупност от четирите компонента на енергийните ресурси) на ръководителя или служител за „шестица“ изглежда така: активен, физически енергичен, инициативен, общителен. С достатъчно сили и мотивация да запази уважението към другите дори и в сложни ситуации. Освен работата си има и други увлечения, намира време да общува с приятели и семейството си, развива се и професионално, и личностно.

Системата в действие

Повечето програми по тонус-мениджмънт представляват тристепенна система, където на **първи етап** се извършва изследване на тонус-профила на цялата организация. Измерва се чрез различни тестове съвкупното ниво на енергия на всички, необходимо да постигането на стратегическите цели на компанията. Прави се и индиви-

дуално изследване на текущото ниво на енергия на всеки и се дефинира при необходимост нивото на енергия, която трябва да достигнат служителите, за да изпълняват пълноценно задълженията си. На този етап е важно и да се определят факторите, водещи до преразход на енергия, които трябва да бъдат отстранени.

Втората стъпка е тренинг, при който служителите се обучават да управляват състоянието си, а ръководителите – общата енергия на колектива.

Третият етап представлява повторна проверка на съвкупната енергия след завършването на обучението и анализ на функционалността на екипа. Продължителността и интензивността на обучението по програмите зависи както от размера на компанията, така и от резултатите, които иска да постигне. За големи организации въвеждането на energy-мениджмънт може да трае от 6 до 12 месеца. За малки компании или пък отделен човек, който иска да се научи да поддържа тонуса си, може да е достатъчен и еднодневен тренинг.

ИЗТОЧНИЦИ

- Сп. Мениджър
- Интернет портал на сп. Мениджър, <http://www.manager.bg>

**ПОВИШАВАНЕ НА ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТТА
НА ТРУДА**

Жулиета Йорданова
Публична администрация, II курс

Производителността на труда е показател за ефективността на човешкия труд, той е синтетичен израз в развитието на науката и нейната технологична приложимост. Под производителност на труда следва да разбираме степен на ползотворност, степен на резултативност на живия конкретен човешки труд. Тази степен на резултативност се измерва посредством количеството произведена продукция или услуги и количеството свършена работа за единица време. Производителността на труда е един от основите фактори, чрез които се оценява дали дадена фирма, отдел или звено работи успешно. В зависимост от всичко изброено се преценява дали работната сила е ефективна, дали се използва както трябва и как се отразява това на предварително зададените цели на фирмата.

Има редица показатели и методи за отразяването на производителността на труда. Към показателите за измерване се предявяват редица изисквания като:

- Да определят точно разходите за единица продукция
- Възможност за сравнимост на постигнатото по даден показател в сродни предприятия
- Да създава възможност за обвързване с други икономически показатели

Методите за изчисляване на производителността на труда са: натурален, трудов и стойностен.

✓ Натурален – при натуралния метод производителността на труда се изчислява като отношение на произведената продукция в натурални измерители (метри, бройки, литри) в рамките на определен период от време и количеството отработено време.

✓ Трудов – трудовият метод за изчисляване производителността на труда изисква обема на продукцията да се определя в нормочасове. Необходимо е да се разработят нормативи за разход на труд за производство на единица продукция.

✓ Стойностен – при него производителността на труда се изчислява като съотношение между обема на продукцията в стойностно изражение и отработеното време за нейното производство.

Има много фактори и условия, които влияят пряко или непряко на производителността на труда.

➤ Условията са дадености, които създават предпоставки за изменение на производителността на труда.

➤ Факторите за повишаване на производителността на труда са движещата сила на всяко предприятие.

Важно е да се отбележи и значението на производителността на труда:

* С повишаването на производителността на труда нараства обемът на произведената продукция, разширява се производството, намалява се себестойността и като цяло се повишава рентабилността на производството и богатството на фирмата.

* С повишаването на производителността на труда се намалява себестойността на промишлената продукция.

* С повишаването на производителността на труда се увеличава БВП, увеличават се номиналните и реалните доходи на работещите в предприятията.

Производителността на труда през последните години придобива все по-голяма актуалност, тъй като тя е един от главните фактори, които показват колко е „здрава“ една организация. Въпреки добрата теоретична постановка и доказаните ползи от следенето и контролирането на производителността на труда, засега са малко организациите в България, които обръщат внимание на полезността ѝ. Още по-малък процент от тях отделят време и ресурси за планиране и изготвяне на програми за повишаването на производителността на труда.

За да онагледя горепосочената теория и за да покажа голямата значимост на ПТ за съвременните организации, ще разгледам реално съществуваща фирма. „Рива шуус“ ЕООД е промишлено предприятие, занимаващо се с производство на дамски и мъжки обувки. Във фирмата работят 300 човека на трудов договор и 100 на граждански договор, които дневно произвеждат около 3500 чифта обувки. Готовата продукция основно се изнася за немския пазар с марката „Йосиф Зайдел“. Организационната структура в „Рива Шуус“ е от линеен тип. Собствениците са топмениджъри, няма мениджъри от средно ниво, а оперативните мениджъри са 4. Въпреки лесния кон-

трол, точното разпределение на задачите и отговорностите и факта, че всеки ръководител е пряко отговорен за работата си, в предприятието са налице бюрократизъм и липса на възможност за развитие.

За изчисляването на ПТ в „Рива Шуус” ще използвам натуралният метод, тъй като при него не оказват влияние инфлационните процеси и е лесно приложим при тясна гама от производствени изделия. Въпреки че при производство от такъв тип всеки работник извършва точно определен процес, ако отнесем броя на готова продукция към всеки от тях, ПТ е приблизително 10 чифта. За да се повиши ПТ в „Рива Шуус”, ще посоча недостатъците в условията и факторите, вличаещи върху нея, след което ще изготвя програма за повишаване на производителността на труда, с което докладът ми ще придобие социална значимост.

Условията, влияещи върху производителността на труда, се делят на естествени и обществени.

1. Естествени – те са свързани с природната и климатична обстановка, климатичните условия, наличието на вредни газове, шум и вибрации, осветление и цветово оформление и т.н.

Сградата на „Рива Шуус“ се намира в промишлената зона на гр. Добрич, откъдето минават много товарни автомобили, които освен, че вдигат шум и прах, създават и вибрации. Повечето от работните помещения са с прозорци, което осигурява достатъчно слънчева светлина и благоприятства нормална работна атмосфера. Поради факта, че в предприятието се работи с лепила и различни газове, за обработване на кожите, нивото на вредни газове е високо.

2. Обществени – целите на фирмата, ценностите и морала на служителите и мотивацията им.

Основните цели на фирмата са качествено и оборотно производство. За момента не се планува разширяване на обхвата на дейност на „Рива Шуус“. Поради различното ниво на образование на персонала и факта, че са от различни социални прослойки, комуникацията и колегиалността са на доста занижено ниво.

Факторите са:

1. Материално-технически и технологични фактори

Във фирмата се работи с немски машини, които са възможно най-добрите на пазара. Мениджърите във фирмата следят постоянно

за нови технологии и техники, които допълнително да улеснят и ускорят процеса на работа в предприятието, като не се стремят да компютъризират изцяло, което е добре за заетите в организацията.

2. Организационни фактори

В предприятието работят хора с достатъчен трудов стаж и опит за извършване на качествена работа. Работното време е регламентирано и отговаря на законоустановените норми.

3. Икономически фактори

За жалост в „Рива Шуус“ заплатите на работниците не се изплащат спрямо заслугата им към крайния процес или спрямо работата, която извършват, дори не е върху цялостния им стаж и опит, а върху прослужено време в организацията. Нерегламентираното правилно и нелогично възнаграждение води до понижаване на производителността на труда на качествения персонал.

4. Управленски фактори

Стильт на управление е авторитарен. Въпреки некреативната същност на работата в предприятието, това довежда до редица проблеми сред подчинените. Те се чувстват потиснати, недооценени, дори обидени в някои ситуации.

5. Социално-психологически фактори

Отношенията в предприятието са разнородни. Заради ширещата се бюрокрация приближените до оперативните мениджъри получават по-леки процеси. Липсата на осведоменост и прозрачност от страна на персонала, допълнително задълбочава проблемите в организацията. Не се провеждат събрания или други мероприятия, които да сплотят екипа.

Програма за повишаване на производителността на труда

Тъй като мениджърите в „Рива Шууз“ не са специалисти, а и се занимават с производствена дейност, заедно с работниците, се получава раздвоено внимание и вземане на **грешни управленски решения**. За да се реши този проблем, е необходимо да се извършат следните промени:

- Да се назначи топ мениджър (с подходящо образование и квалификация)
- Да се увеличи администрацията на предприятието (например: отдел по човешки ресурси, счетоводител, ТРЗ (тъй като към момента този работник е зает и с производствения процес)

За да се повиши производителността на труда в организации, занимаващи се с промишлено производство, е препоръчително ежеседмично или ежемесечно провеждане на **събрания**, на които пред работниците да се очертават ясните цели и планове. По този начин в тях ще се създаде усещане за принадлежност, ще се почувстват като част от едно цяло и ще приемат изпълнението на фирмените цели, като лични.

Оперативните мениджъри в „Рива Шуус“ трябва редовно да посещават **обучения** и да се усъвършенстват като ръководители. С тази стъпка ще се стопира вземането на решения и поставянето на задачи, базирани на лични предпочитания и интереси.

Тенденция е, че въвеждането на **нови и модерни техники и технологии** повишава производителността на труда. Това от своя страна ще бъде причина за изпращане на работниците на обучения. Това би било малка мотивация за всеки, тъй като на обученията ще се изпращат най-доказалите се и заслужили сред тях.

Както отбелязах по-горе средата, в която се работи в „Рива Шуус“, от чисто материална гледна точка не е на достатъчно ниво. За да опазят здравето на работниците си, е нужно собствениците да подобрят **материалната база**. Ето и някои насоки:

- Подобряване на вентилационната система
- Проучване на нови екологични материали, които да заменят вредните лепила и газове
- Осигуряване на маски
- Редовни профилактични прегледи (очен преглед, формални изследвания и т.н.)

Мотивацията е водещ фактор при повишаване производителността на труда. Във време на икономическа криза, повече мениджъри считат, че паричният фактор е единственият начин за стимулиране на персонала, теорията обаче твърди друго. За мотивация може да служи: възможността за израстване в кариерата; намаляване на цените на фирмените продукти за работниците. Въпреки всичко финансовият фактор също е сред основните. Нищо не демотивира един зает повече от нереалното оценяване на труда му. Поради тази причина в „Рива Шуус“ е наложително сериозно преосмисляне на работните заплати, т.е. наред с основното минимално възнаграж-

дение, всеки да получава заплата за работата, която е свършил. И не на последно място, отношението към всеки един зает е също основен фактор при мотивацията. Похвалата и добрата дума, казана на място и с мисъл, може да мотивира много.

Т. нар. „**team building**“ в случая ще доведе до прекратяване на междуличностните вражди. Това може да се постигне чрез организиране на фирмени партита, излети, дори представяне на оферти за семейни почивки на всички членове на фирмата.

Повишаването на производителността на труда е и трябва да бъде основната задача за всеки собственик или мениджър, тъй като това води до постоянен просперитет и успех за всяка организация. Факторите и условията, влияещи на производителността на труда трябва да бъдат редовно следени, анализирани и при възможност контролирани, с цел да се минимализират вредните им действия, а от полезните да се извлече най-доброто. Най-основното нещо, което не трябва да се забравя от нито един мениджър е, че човешкият фактор е най-важен за всяка организация. Заетите в дадено предприятие не са поредният ресурс, който може да бъде заменен с лека ръка, хората са златото на всяка организация. И единственият начин това злато да бъде запазено е то бъде уважавано и мотивирано.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. **Пенчев, П., И. Пенчева.** Основи на управлението. В. Търново, 2002.
2. **Пенчев, П.** Организационно развитие. В. Търново, 2008.
3. www.bgbusinesshelp.com
4. www.referati.org

**МОТИВАЦИЯ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ
(НЕМАТЕРИАЛНО МОТИВИРАНЕ)**

Евелина Николова
Публична администрация, II курс

Увод

Икономическата криза и все по-трудното оцеляване на някои компании, както и несигурното бъдеще в днешно време, са причина за недоверчивост и страх в служителите, което оказва влияние и върху стимула им за работа. Редица проучвания сочат, че мениджърите са концентрирали своето внимание върху краткосрочното оцеляване на фирмите и постигането на бизнес целите им с най-малко нежелани отклонения, в най-кратки срокове и с най-малко разходи. Тази наложителна бърза адаптация на организацията към динамичната външна среда и намалената комуникация води до объркване на служителите, следователно и до спад в тяхната мотивираност и производителност. В така създалата се ситуация, мениджърите трябва да използват пълния инструментариум от материални и нематериални стимули, за да мотивират човешкия ресурс на фирмата.

Аргументативна част. Значение на нематериалната мотивация

Мотивацията, от организационна и трудова гледна точка, е комплекс от онези подтикващи сили и енергия, без които са невъзможни трудови постижения и израстване, лоялност към работодателя и привързаност към организацията.

В действителност мотивацията за труд е главният проблем, когато става въпрос за работа с хора. Това е така, защото към всеки отделен индивид трябва да се подходи по различен начин. Ейбрахам Маслоу показва, чрез своята „пирамида на потребностите“, че хората с различни потребности се стимулират от различни блага. Материалните инструменти за мотивиране оказват влияние на човек с незадоволени потребности на първото и второто равнище от пирамидата, а именно физиологични нужди като храна, вода, здраве и екзистенциални нужди като подслон, сигурност, обезпеченост. Когато тези липси са вече задоволени, потребностите на човека минават на горните три нива – социални, престижни и духовни потребности. Тук материалните стимули са със значително слабо влияние и се заместват от нематериални такива.

Основните мениджърски подходи за мотивирането на човешките ресурси могат да се класифицират в няколко групи.

- Метод на материални стимулатори или мотивиране чрез възнаграждение

Те са добре познати и широко разпространени, но невинаги дават очакваната активност от страна на конкретния служител. Управленецът лесно може да накара някого да извърши нещо, използвайки „моркова и тоягата“, иначе казано заплатата и заплахата. Впоследствие стига до извода, че не от това има нужда, а от привързаността, ангажираността на човека към организацията, от енергията и творчеството му, от доброволната му активност. Оказва се, че просто възпитава алчност, а се нуждае от мотивация за постигане на добри резултати в труда.

Дефинирането на „добри“ трудови резултати много често е свързано с някакви количествени и качествени параметри, спрямо които се измерва и индивидуалното трудово представяне. В ситуация като тази възнаграждението може да доведе индивида до постигане на конкретните резултати и нищо повече. Това невинаги означава удовлетвореност на служителя и привързаност към организацията, следователно няма да е същинско мотивиране за високи резултати на труда, а само постигане на определени норми за трудова изява. До същия резултат ще се достигне и ако служителят е насочил труда си към конкретната организация, въпреки своите вътрешни предпочитания, като компромис заради други блага, носени от работната заплата. На практика съществува сериозна заплаха възнаграждението, обособено с качеството на труда, да противоречи на важни вътрешни потребности на индивида, а възможността добрите резултати на труда да се подбудят чрез компетентностната мотивация и мотивацията за постижения драстично занижава значението на заплащането.

Трудовата изява може да се влияе от парични суми, но разчитайки предимно на тях, трябва да се има предвид, че размерът им трябва непрекъснато да нараства, а в определен момент индивидът ще бъде лишен от съществени моменти на общуването и принадлежността му към организацията или от реализирането на други негови стремежи, ценности и убеждения. Това ще означава не само негова

неудовлетвореност, но може да доведе и до важни организационни последици.

Възнаграждението играе решаваща роля, когато става въпрос за избор на работодател, но отнесено към трудовата изява, то има значение само когато го няма. Поради факта, че въздействието му е ограничено и краткосрочно, не може да се разчита на него, когато целта е провокация на високи професионални резултати, привързаност и лоялност към организацията.

Когато материалното мотивиране отслабне или прекрати своя ефект, мениджърът може да се довери на нематериални подходи за стимулиране на труда.

- Мотивиране чрез самата работа е първият такъв инструмент, чрез който се влияе желанието за ефективен труд. При проектирането на длъжностите трябва да се предвидят обективните промени в средата и изпълнителите, като се усъвършенства качеството на трудовия живот.

Този подход позволява мотивиране в две насоки. Първата предполага смяна на труда, като по този начин може да се избегне монотонността и да се разнообразят трудовите задачи и задължения. При втората насока внимание се поставя на двете измерения на самата длъжност: ширина и дълбочина. Ширината определя броя на осъществяваните задачи – една или няколко. За да се увеличи ширината, длъжността се променя с разширяване, като се дадат повече и разнообразни задължения или като заетият периодично се прикрепява към изпълнението на различни задачи. Промяната в дълбочината, от друга страна, е качествено различен подход, който цели запазване на изпълняваните дейности, но ги обогатява например чрез повече отговорности, самоконтрол и независимост при извършването им. Така ще се създадат условия на работниците и служителите сами да планират и контролират необходимите им ресурси, самостоятелно да решават проблемите на своя труд и личностния си растеж.

Чрез този мотивиращ метод се поставя акцент върху дългосрочните и висши потребности на човека, като не само се използват, но се и развиват човешките ресурси, намалява се стресът и трудът носи удовлетворение. Получаването на повече права и отговорности прави служителя съпричастен към проблемите на компанията. В ре-

зултат хората използват максимално своя трудов потенциал и обогатяват и усъвършенстват работата си.

- Мотивиране чрез обучение и развитие на човешките ресурси е същевременно мениджърски мотивационен подход и условие за поемане на по-големи отговорности от страна на съответните служители. Реализирането на програми за обучение и развитие мотивира хората, предоставяйки им възможност за разширяване знанията и уменията си и постигане на по-голяма компетентност. Това показва на служителите доверието, което им се гласува и развива чувството им за пълноценност в организацията.

- Мотивиране чрез оценка и обратна връзка е един от най-съществените мотивационни подходи. Чрез него се постига справедливо отношение към всеки, провокира се усещане за развитие и успех, осигурява се яснота на всеки служител за задачите му и изпълнението им.

Обикновено на оценяването се гледа като на функция на управлението на човешките ресурси, свързана конкретно с възнаграждението. В действителност значението му е много по-голямо. Чрез него се осигурява обратна връзка за изпълнителите, поддържане на междуличностните и междугруповите отношения, управление на персоналното развитие на хората, разпределяне на ресурсите.

Системите за оценяване на длъжностите и оценката на трудовия просперитет са стратегически мотивационни елементи.

- Мотивирането чрез участие и активация е друг стимулиращ подход, който дава възможност на подчинените да вземат участие в процеса на управление. Те се включват активно в анализирането на проблемите и във вземането на решения и на практика могат да отчетат, че мениджърите не са нито тирани, нито либерали, забравящи отговорността си. Участието в управлението може както силно да мотивира, така и да подпомогне оперативния успех чрез нови и често полезни идеи и гледни точки относно съществуващ проблем. Благодарение на този метод се изгражда реална двупосочна връзка на комуникация. Формите и степените на това участие обаче трябва да се реално премерени във всеки отделен случай.

При този метод мениджърът може да си послужи с инструмента „делегиране на правомощия“. Получавайки повече правомощия

щия служителят засилва съпричастността и лоялността си към организацията, а оттам и активността си и трудовите си постижения.

- Мотивирането чрез екипност е метод, който е съставен от няколко относително обособени важни моменти. Водещи сред тях са социализация, междуличностни отношения в групата и между-групови отношения.

Изключителната значимост от организационната социализация се изразява в зависимостта, че колкото по-контролирано и подредено протича тя, толкова по-големи са удовлетвореността от труда на индивида и толкова по-малки са намеренията му за напускане. При този аспект на мотивационната политика от голямо значение е отношението на индивида към групата, като от това до голяма степен зависи дали ефектът ще е мотивиращ или демотивиращ.

Важно при опитите да се постигнат по-съвършени междугрупови отношения и при мотивирането на заетите е да се вземат предвид някои закономерности. Първата от тях показва, че по-честите взаимодействия между две групи увеличават вероятността те да се сработят. На второ място, това, което подпомага сътрудничеството между няколко групи, е споделянето на отговорността за решения и възможността за едновременно членство в тях. Свободата, честотата и обемът на информационните потоци, протичащи между групите, също увеличават възможността те да развият общи цели и сътрудничество.

Екипната работа е високоефективна, поради яснотата на целите и участието на всички в тяхното осъществяване.

- Мотивирането чрез статусно-ролеви характеристики е друг метод за нематериално стимулиране. Социалногруповият статус и социалногруповите роли са тясно свързани с важни човешки потребности, а следователно и с трудовата мотивация на човека. Индивидът заема роли и притежава статуси във всяка група, в която е приобщен, но в работните екипи той може да печели признание, да се развива и да успява. Затова статусно-ролевите фактори и умелото им прилагане са сред основните методи на мотивационната политика.

- Мотивирането чрез ускорения също е един от ефективните аспекти на мотивационната политика. Основната идея на този подход е, че поведението зависи до голяма степен от последствията от него

и мениджърът може да управлява това поведение чрез манипулиране на последствията му. За целта е наложително дефиниране на изискванията на организацията като цяло или за определено време. Необходимо е хората да знаят какво се очаква от тях и какви ще са последствията, ако тези очаквания не се оправдаят. Всеки служител ще се стреми към поведение, което ще извиква благоприятни последици и ще избягва такова, което ще даде негативни резултати.

Могат да се разграничат три основни вида ускорение: положително, отрицателно и наказание. Положителното и отрицателното ускорение усилват поведението съответно чрез постигане на положителни последици и избягване на отрицателни такива. Наказанието от своя страна отслабва поведението чрез отмяна на положителни от него последици или чрез въвеждане на негативни.

Важно за ефективността на метода е да не се акцентира на погрешните действия и наказанията, а точно обратното – да се отбелязват успехите и чрез дискутиране да се сведат до минимални стойности грешките.

- Мотивирането чрез организационна култура е труден, но изключително ефективен подход. Разбирането на организационната култура има неизмеримо влияние при разработване на мотивационна политика, поради факта, че културата показва начина на живот на групите и обогатява смисловия, ценностен и нормативен контекст на управлението. Възможно е един и същ мотивиращ акт на управляващите да има различни резултати в различни културни среди. Подходът е резултатен, защото стига до най-дълбоката основа на отношенията в организацията.

- Мотивиране чрез ръководство и лидерство е подход, който практически представлява активното управленско отношение към мотивацията. Тя не може да се осъществи по друг начин освен чрез ръководството, като водеща функция на управлението, и чрез лидерството, като особен тип междуличностно взаимодействие. Управленски умения и лидерски качества са необходими не само при мотивирането, но то е зависимо от тях.

Заклучение

В условията на финансова криза и икономическа нестабилност на повечето организации на пазара мотивацията на човешките

ресурси, като цяло и нематериалната такава в частност, е една от основните дейности на мениджъра. Значението от резултатното ѝ извършване е изключително голямо, тъй като ефективното мотивиране води до по-голяма производителност на труда на човешкия ресурс, респективно и до просперитет и стабилност на фирмата като цяло. Мотивацията на всички служители е ключов момент за успеха на компанията.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

Пенчев П., И. Пенчева. Основи на управлението. Велико Търново, 2002.

Паунов, М. Трудова мотивация. София, 2009.

<http://www.referati.org/analiz-na-motivaciqta-i-vyzmojnosti-za-neinotopovishavane/16023/ref/p3>

<http://enterprise.bg/management/upravlenie/%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F-%D0%B8-%D0%B7%D0%B0-%D0%B1%D0%B5%D0%B7-%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B8/>

**ЕДИН ИНСТРУМЕНТ ЗА ЕФЕКТИВНО
ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА**

Добринка Максимова
Публична администрация, II курс

Обучението на персонала е важна част от просперирането на всяка организация и от ефективното функциониране на институциите. Навлизайки все повече в нашето ежедневие, новите технологии изискват добро и специализирано обучение, което ще допринесе за ефективност и оптимизиране на управлението.

Фразата “Знанието е мощ” е особено актуална за днешните университети, където преследването на знания създаде един взрив на обема и използваемостта на дигиталното съдържание. Учебните общности създават, съхраняват и споделят милиарди байтове дигитално съдържание. От прости онлайн програми, до интерактивни курсове; от дигитални библиотеки до електронни портфолия, нови приложения се разработват ежедневно с цел помагане на студентите, изследователите и професорите да събират, споделят и откриват знания. Днешните академични институции трябва да отговарят на нарастващите изисквания за онлайн услуги с цел да ангажират студентите в учебния процес. Всеобхватните уеббазирани услуги и инструменти за социално взаимодействие вече не са лукс, те са необходимост, която е от изключителна важност за постиженията на самите студенти. Целта към която се стремят иновативните учебни заведения в XXI век е да предложат учебни решения ориентирани към студентите, които няма да бъдат ограничени от време и място. Тези напредничави институции постоянно измерват напредъка в комуникацията и обновяват тяхното взаимодействие със студентите, общността и локалната, регионална и глобална работна сила.

1. Блекборд Контент Система – същност на системата и ролята ѝ в повишаването на мощността на академичното съдържание.

За да подобрят резултатите и да управляват по-добре “взрива” на съдържанието във факултетите, учебните заведения по целия свят ползват Blackboard Content System™, за да:

- Дават възможност на професорите и администраторите лесно да споделят и използват всеки път учебните материали, когато са им

необходими между различните секции, курсове, организации и институции.

- Улесняват трудоемките процеси и разходите, с които се сблъскват системните администратори, които трябва да управляват и поддържат целия обем на активите от съдържание.

- Осигуряват на студентите по-добри инструменти за навигиране из учебните ресурси и да документират тяхната работа, включително портфолиата, и мощни инструменти чрез които да излагат публично своите достижения.

- Подсигуряват среда за сътрудничество, която дава възможност на потребителите да преобразуват информацията и идеите в могъщ учебен опит.

- Разширяват техните съществуващи инсталирани Blackboard Learning System™ Enterprise, CE Enterprise, и Vista Enterprise лицензи, за да включват много от възможностите, подчертани тук.

2. Ефективност на системата

Подобрение на обучението и оптимизиране на управлението на съдържанието:

Управлението на съдържание в академичните среди отива отвъд обикновеното създаване и съхраняване на уеб страници. Решенията за управление на общото съдържание не могат да задоволят уникалните нужди, различните потребители или възискателните токове от съдържание създадени от една типична образователна институция. Блекборд контент системата е разработена с участие на институции партньори с цел да отговори на изискванията, които са специални за академичните организации и да поддържа някои от най-иновативните начини на ползване на технологията в днешните университети. Блекборд контент системата съхранява и контролира достъпа до обекти от съдържанието, които се използват многократно създадени от потребителите в цялата институция. Например един професор създава учебен обект, който трябва да се ползва от 15 различни курса. На много университети това би довело до създаване на 15 различни файла по един за всеки курс. С Блекборд контент системата обаче, учебният обект се създава и съхранява само веднъж. Професорът само създава линкове към него от 15-те различни курса.

Това намалява разхода на ресурси и дава възможност на професора да използва времето си по-пълноценно и ефективно. Когато професорът пожелае да обнови учебния материал, той го прави само веднъж и на едно място.

Наборът от инструменти, съдържащи се в Блекборд контент системата, подобрява нейната основна функционалност и дава възможност на потребителите да напредват в преследването на техните педагогически, лични и институционални цели. С интуитивния интерфейс, достъпен чрез брауъра и комплексните сигурностни административни и системни функционалности, Блекборд контент системата предлага възможности в три важни области: събиране, споделяне и откриване на учебното съдържание.

✓ **СЪБИРАНЕ** – Блекборд контент системата дава възможност на потребителите да съхраняват и управляват съдържанието, както и да поддържат повече версии на един и същи документ. В допълнение, количеството на дисковото пространство дадено на всеки потребител може да варира, така че да отговоря на техните нужди и позиции в институцията. Управлението на файлове и съдържание позволява съдържанието и файловете да бъдат управлявани и споделяни без нуждата от копиране. Сътрудничеството се подсигурава между различните образователни институции. Поддържането на всички версии позволява на потребителите автоматично да архивират и проследяват предишни версии на техните файлове. Системата създава отделни копия след всяка промяна на документа, и по този начин прави автоматичен бекъп на презаписаните файлове. Инструментите за управление на дисковото пространство и честотните ленти позволяват на системните администратори да контролират количеството дисково пространство и да налагат лимитиране на капацитета на връзката за различни потребители, курсове и организации.

✓ **СПОДЕЛЯНЕ** – Функционалностите за споделяне в Блекборд контент системата позволява на потребителите лесно сътрудничество. Мощните инструменти като портфолиата също предлагат възможност на потребителите да излагат тяхната работа публично и да демонстрират учебните постижения според стандартите за акредитация. Е-портфолиата позволяват на студентите и преподавателите

да събират информация и да я споделят онлайн с цел документиране на академичното развитие, оценка на постиженията и/или подготвяне на курсове. Активностите по утвърден работен процес (workflow) предоставят на потребителите възможността да препращат съдържание до други потребители за разглеждане или одобрение, назначавайки им свойства като приоритет, краен срок, или права за достъп.

✓ **ОТКРИВАНЕ** – Възможностите за откриване позволяват на институцията лесно да категоризира нещата и да споделя най-качествените учебни обекти. Съдържанието на библиотеките може да се интегрира в онлайн курсовете и в същото време ефективно да се управляват изискванията за copyright.

✓ **КАТАЛОГ НА УЧЕБНИ МАТЕРИАЛИ** – Каталогът на учебни материали позволява търсене и йерархична подреденост на учебните материали и ресурси, които могат да бъдат достъпни за потребители извън и вътре във институцията. E-Reserves са дигитални версии на ресурси с интелектуални права, които библиотеките създават за факултетите и студентите. Отделни e-Reserves директории могат да се създават за всеки отделен курс.

3. Администриране

Блекборд контент системата включва функционалности като скалируемост, езикова поддръжка и отворена архитектура, която улеснява разширяването на системата и нейната интеграция с други приложения.

ЕНТЕРПРАЙЗ СКАЛИРУЕМОСТ – Блекборд платформата има доказана възможност да се разширява до хиляди **активни** потребители едновременно.

ЕЗИКОВА ПОДДРЪЖКА – Блекборд учебната среда поддържа почти всички европейски езици и мултибайтови знаци като японски.

СТАНДАРТИ – Оперативната съвместимост с индустриалните стандарти IMS и SCORM е в основата на софтуерните продукти на Блекборд.

ОТВОРЕНИ API-та – Отворена архитектура, както и Blackboard Building Blocks® и Blackboard PowerLinks™, предлага публичен набор от инструменти за разработване на софтуер, който документира

API-та за разработка на приложения и уеб услуги, базирани върху стандартите на отворения софтуер. Клиентите и фирмите, които предлагат независим софтуер, ползват технологията на Building Blocks и Blackboard PowerLinks, за да създават нови функционалности върху вече съществуващата Блекборд платформа или да интегрират външни системи с продуктите на Блекборд.

Решението Blackboard предоставя възможност на академичното ръководство на всеки един университет да използва новите технологии в процеса на обучението на своите студенти. Предимствата за използването на Blackboard са много: предоставяне на индивидуално обучение за всеки един студент, без значение от това къде се намира той.

Част от функционалностите на системата за електронно обучение са:

- Лесен достъп и управление на учебни материали за различни курсове и предмети от всяка точка на света.

- Табло за дискусии – инструкторът има възможността да инициира, управлява и наблюдава различни дискусии в реално време или асинхронно. Предимството е възможността да се види участието на всеки един отделен студент в дискусията, за да се избегне подготовката на групов проект от един или двама участници в дадената група.

- Възможност за провеждане на обучение и дискусии в реално време чрез – интегрирана система за текстови съобщения или виртуална класна стая.

- Възможност за създаване на тестове, анкети, домашни работи във формати, които да могат да бъдат правени онлайн и оценявани автоматично. Това спестява доста време и разходи за провеждане и оценяване на тестове и малки контролни работи.

- Възможност за автоматично записване на оценките на всеки студент от проведени и оценени автоматично курсови работи.

- Възможност за автоматични справки за резултатите на студентите. Освен самите резултати, системата може да даде и справка коя част от материала е най-добре усвоена или пък точно обратното.

- Възможност за оценяване на самия преподавател до каква степен е успял да обучи студентите на зададените като цели на курса

теми. Справките показват информация на база всички проведени тестове и изпити през семестъра.

- Възможност за проверка на предадени курсови работи и проекти за плагиатство. Системата има възможността да сравни работата на всеки студент с работата на другите студенти, както и с други разработки в интернет пространството, за да се избегне плагиатство и взаимстване на идеи от чужди работи, като показва процента копиране и откъде е копиран материалът.

4. Решения за държавните администрации

Пред съвременните администрации съществуват много предизвикателства, решаването на които е ключов фактор за ефективното функциониране на всяка една институция. Сред тези предизвикателства могат да бъдат посочени:

- Модернизация на институциите чрез използването на новите технологии на XXI век.

- Необходимост от все по-ефективна вътрешно-институционална комуникация между различни отдели, дирекции и структури.

- Необходимост от сътрудничество и съвместна работа по проекти на служители от различни отдели, дирекции и структури.

- Необходимост от постоянни обучения и повишаване на квалификацията на служителите на държавната и общинската администрация, както и оптимизация на разходите, свързани с тях.

- Необходимост от съкращаване на срокове за изпълнение на проекти и оптимизация на разходи, свързани с пътувания и командировки.

5. Организиране на обучения

[Blackboard Collaborate](#) предоставя възможност за организиране на обучения за повишаване на квалификацията на служителите без необходимост от пътувания и запазване на зали, директно от работното място на всеки служител.

Сред функционалностите на платформата са:

- Планиране и известяване за предстоящи обучения към всички потенциални участници;

- Създаване на виртуална конферентна зала;

- Осъществяване на аудио и видео конферентна връзка между неограничен брой участници.
- Споделяне на работен екран (интерактивна бяла дъска) в реално време и работа върху него.
- Възможност за синхронизация на аудио с текст.

Blackboard Collaborate може да бъде използван и от малки, средни и големи институции и организации за:

- Повишаване на ефективността при работа върху групови проекти, в които са ангажирани служители от различни отдели, дирекции и структури.
- Оптимизиране на разходите свързани с обучения и командировки.
- Оптимизиране на времето за координация на предстоящи събития – ангажиране на човешки ресурси от различни дирекции и администрации, запазване на конферентна зала и др.
- Подобряване на вътрешната комуникация в съвременните институции.

6. Заключение

Представената Блекборд контент система (т.нар. инструмент за ефективно обучение на персонала) ще допринесе за развитието на управлението както на организациите и институциите, така и на държавната администрация. Тази система е ново начало за развитие и усъвършенстване на дейностите в различните области на управлението.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. <http://blackboard.ballisticcell.com>
2. **Шопов, Д.** Управление на човешките ресурси. Част 1. София, 2003.

**ОПТИМИЗИРАНЕ НА ГРУПОВИТЕ ТРУДОВИ
ОТНОШЕНИЯ**

Петя Пенкова
Публична администрация, II курс

Актуалност на проблема

В наши дни, в условията на пазарна икономика се сблъскват интересите на две социални групи – тази на ръководителите на организации и тази на наемните работници.

Изглаждането, зачитането и гарантирането на интересите и на двете групи е възможно по нормативно-правен път чрез сключването на колективен трудов договор. България е ратифицирала над 60 конвенции на международната организация на труда и на тяхна основа у нас са приети редица закони и подзаконови актове, третиращи проблемите на колективните трудови договори. И двете страни имат представители, които да следят изпълнението и спазването на точките приети в колективния договор. Работодателите избират дали сами да защитават своите интереси, или тази дейност да бъде извършена посредством представител или асоциация на работодателите. Интересите на служителите се представят главно от синдикални или професионални организации. Но и в двата вида представителство се набляга над защита на формалните и материалните нужди и изискванията на двете групи, като се забравя социално-психологичния характер на взаимоотношенията на подчинените и организацията като цяло. Освен че служителите се обвързват формално с трудов договор, между тях възниква и така нареченият психологичен договор. В основите на психологичния договор стои неформалната атмосфера в организацията – организационна култура, психологичен климат, групови правила, норми, организационно поведение, междуличностни отношения. В условията на криза много предприятия отчитат и обръщат внимание на приходната и разходната част на производството, забравяйки да контролират неформалните отношения с членовете на работната група. Ненаблюдаването на организационното поведение, което изучава факторите, влияещо върху групите от хора в организацията, води до влошаване на контрола на протичащите вътрешноорганизационни процеси. Неподдържането на добра организационна култура, при която липсват точно определени норми и правила за организационно поведение, поставя

организацията в екстремални условия. Народопсихологията също е основен фактор над който трябва да се наблегне при осъществяването на управлението върху груповите трудови отношения. Именно тя е пречка в много български предприятия адекватно да се прави подбор на кадри и формиране на работните групи. В много от управленците съществуват стари комунистически принципи, лежащи на основата на архаичният модел на управление, който включва неефективен мениджмънт и липсата на визия за обновяване на специалистите и работните кадри. Това се дължи и на факта, че обучението в сферата на направлението администрация и управление е въведено преди малко години и много малко управленци са минали през него.

Именно неотчитане на промените в неформалните отношения води до ниска производителност на труда и респективно снижаване на приходите на организациите, особено в условията на икономическа криза. Това е един от основните проблеми към които трябва да се насочи оптимизирането на управлението на груповите трудови отношения в организациите.

Теоретико-емпирична разработка

Членовете на група, сформирана на базата на формални отношения, смятат, че са обединени въз основа на административно-правни отношения. Обединяването в големите организации става най-често на базата на колективния трудов договор, уреждащ формални отношения. Това обстоятелство пречи за подбуждане в служителите чувство за принадлежност към организацията и нейните цели. Вследствие на това се наблюдава стремежът към осъществяването на индивидуалните цели за сметка на груповите. По този начин намалява чувството за съпричастност и сплотеност между отделните членове на групата. От друга страна, прекият ръководител ограничава дейността на групата главно към постигането на поставената цел без да търси обратна връзка с персонала. Благодарение на формалната структура и нейните задачи, едни и същи хора с различни виждания и идеи се събират заедно всеки ден, доста често за голям интервал от време. Освен това характерът на задачите, които те изпълняват, много често ги кара да взаимодействат един с друг. Като естествен резултат на това интензивно социално взаимодействие е възник-

ването на неформалните организации. Стъпването и приобщаването към тези неформални структури става по несъзнателен път, не осъзнавайки причините за това си действие. Възможно е те да се обединяват на базата на общи интереси, общи разбирания и възгледи. В управленската литература са посочени четири главни мотива за стъпването в неформална група. Първият вид мотив е чувството за принадлежност, която в много случаи не може да се развие във формална обстановка и вследствие се сформира неформална група, която събужда в човек социална принадлежност. Вторият от тях е помощта, защото, поради различни обстоятелства, човек не е предразположен да получи съвет или съдействие от своя ръководител и се обръща към своите колеги. Третият мотив е нуждата от защита. Попадайки в неформални взаимоотношения, служителите се чувстват силни и са готови да се защитят от формални правила, които не ги удовлетворяват. И на последно място, но не и по важност, една от главните причини за стъпването в неформална група е нуждата от социален контакт, нуждата за общуване. Във формалният си вариант информацията бива отсявана и служителите чуват само това което е решено, че трябва да знаят и част от фактите им се спестяват. Това е и главната причина за появата на слухове в организацията, породени от нуждата за достатъчна информираност.

Когато се сформира неформална група, тя създава своя собствена цел, която както може да е свързана и допълваща тази на формалната, така и може рязко да се разминава с нея. Членовете ѝ са помотивирани и по-идейни и чувството им за социална принадлежност ги подтиква към по-бързото изпълнение на тази задача. Но както всяка друга групова човешка дейност и тази има нужда от регулиране и контролиране, за да бъде извършена ефикасно. Така вследствие на своята харизма и умението си да вдъхновява, мотивира, обединява и да вдъхва надеждност в обкръжаващите го хора, възниква неформалният лидер на групата. Останалите членове на групата приемат лидера за доверено и отговорно лице и са склонни да се поддават на решенията му. Това става, когато има сходство между личната ценностна система на лидера и ценностите на групата. След появата си, неформалният лидер става едно от главните лица, от които зависят груповите трудови отношения. С възможността си да влияе върху неформалната група, той може да ги насочи както към обединяването

зад целите на организацията и тяхното постигане, така и към обратното – съвсем нови цели, разминаващи се тотално с формалните и това може да възпрепятства цялостната дейност на управляваната структура.

Практико-приложна разработка

В наши дни, в условията на криза, все повече и повече управляващи осъзнават, че именно човешкият ресурс е най-важен и необходим за запазване на организацията и наблягат над изучаването на междуличностните и груповите трудови отношения. В България за съжаление тази практика е рядко срещана. Наблюдава се тенденция на пазара на труда, че все повече квалифицирани кадри стоят безработни. Това се дължи на факта, че работодателите осъзнават, че с по-добрата квалификация идват и повече изисквания към условията на труд и за това не правят опити за привличането им. Управлението трябва да се оптимизира в такава насока, че специалистите от различните сфери да бъдат привлечени към организации и с добра атестация да бъдат сформирани формални групи. Освен това на мениджърските постове трябва да се предприеме политика за специалисти с добро висше образование, които да са иноватори и да притежават освен добри теоритико-практични знания и умения, но и социално-психологични.

Мениджърът в съвременните организации играе свързващото звено между обикновените служители и управлението. Освен да изпълнява задачи от формален аспект, той трябва да намери начин да развие неформални отношения с работната група. Тези отношения биха му помогнали да предотврати появата на неформален лидер, но и да намери начин да пренасочи енергията, създадена от неформалните отношения, към изпълнението на целите на организацията. Изпълнението на тази задача далеч не е лесно. Нужни са изключителни знания и умения за управление, за да се приложи най-адекватният стил на ръководство, който до отговаря на компетентността на служителите. Сформирането на добра организационна култура, която да пояснява груповите правила и норми, също е от изключително значение. Преминавайки от формални в неформални отношения със служителите си, мениджърът има по-добра обратна връзка и получава достатъчна информация, която да отчита реално трудо-

вите отношения, и чрез нея сформиранието и изработването на управленски решения се улеснява. От друга страна, добрата обратна връзка би спомогнала на мениджъра да опознае групата и да намери начин от формален ръководител да стане лидер. Превръщането на мениджъра в лидер е предпоставка за добро управление на трудовите отношения и спомага за адекватното влияние върху тях. Преминаването на тази формална бариера би позволило изучаването на факторите, влияещи на груповото поведение. Разбирайки нуждите, стимулите и мотиваторите на хората от групата, които влияят върху работния процес, мениджърът има възможността да приложи най-точните и правилни модели за мотивация и стимулиране.

Това предизвикателство за мениджърите в развитите страни не е с голяма сложност, но е трудна и сложна задача за справяне пред българските ръководители. Прилагането на западните методи и принципи на управление в българските организации много често бива възпрепятствано и неефективно приложено. Това се дължи главно на различната народопсихология, която е главната спънка към оптимизирането както на управлението като цяло, така и на управлението на груповите трудови отношения. Доста срещани са заченки останали от социалистическият период на управление, които също възпрепятстват прилагането на нови управленски методи и принципи. Преодоляването на тези пречки зависи от мениджърите в България. Те трябва добре да съумеят да намерят начин да се превърнат в неформални лидери. Близостта и наблюдаването на груповото поведение и груповите правила и норми е добра предпоставка за намиране точните мотиви и нагласи на груповото трудово отношение. А на базата на западните модели, принципи и подходи да се структурира такъв, който да е ефективно приложим сред българските работници.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. **Пенчева, И.** Организационно поведение. В. Търново, 2007.
2. **Радков, Й.** Мениджмънт: наука и практика. София, 2002.
3. **Пенчев, П., И. Пенчева.** Основи на управлението. В. Търново, 2002.
4. **Давидков, Цв.** Национална и организационни култури. С., 2009.

**МЕНИДЖЪРЪТ – ЦЕНТРАЛНА ФИГУРА В
ПРОЦЕСА НА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ**

Радица Митова
Стопанско управление, II курс

Мениджърът е човек, който участва в управлението на организацията. Мениджърът е ръководител и организатор на бизнеса. Всеки мениджър е ръководител, но не всеки ръководител е мениджър. Той е длъжностно лице, което съсредоточава власт и изпълнява различни мениджърски роли. Мениджърът е човекът, който трябва да избере безпристрастно своя екип и да координира дейността му, с цел постигане на набелязаните резултати и най-малко нежелани отклонения. Екипът не се самосъздава, а е свързан с целенасочени управленски решения и действия, които да подготвят пътя за съвместна работа, в атмосфера на разбирателство и удовлетворение от свършената работа. Мениджърът е този, който на различни управленски нива и свързаните с тях функции, притежава различни права, задължения и отговорности.

При добро изпълнение на тези функции мениджърът постига висока ефективност на своето управление. За да стане това възможно, той първо трябва да определи целите на работата. Това включва: избор на дейностите, които ще се извършат в организацията; определяне на очаквания резултат; посочване на предполагаемия срок за постигане на целта; определяне на разходите; посочване на критерии, потвърждаващи, че целта е постигната. На второ място, мениджърът трябва да може да ръководи своите подчинени, т.е. да може да ги мотивира да постигат поставените от него цели. Той използва и различни методи на управление, с които трябва да се справя с възникналите проблеми. Третата важна функция на мениджъра е да може да планира бъдещето – какво, как, от кого и в какъв период да се направи, с което ще постигне и поставените си цели. След това следва той да организира процеса на работата както времево, така и пространствено, за да запази организационното равновесие. И накрая мениджърът трябва да контролира и оценява. Това става като той сравнява действителното състояние с предварително посоченото и се определят обективни критерии за измерване, оценка и сравнение.

Статусът на мениджърите се определя от високото им образователно и професионално равнище. Те са носители на висок

професионализъм, тъй като мениджмънтът е разностранна и специализирана дейност.

Различните ситуации, в които попада мениджърът при управлението на организациите, правят неговата работа изключително разнообразна и динамична. За да може да се справи с всички проблеми, пред които е изправен, на него му се налага да изпълнява различни мениджърски роли, които могат да се обособят по следният начин:

Роли, свързани с осъществяването на междуперсоналните отношения и решаването на проблемите, свързани с тях. В рамките на тази група мениджърът се проявява като:

➤ Репрезентант – Мениджърът изпълнява представителни функции във външната среда – представя организацията пред различни институции и инстанции, участва в различни мероприятия, на които е инициатор неговата организация или други структурни единици. В тази си роля мениджърът осъществява срещи с различни партньори, клиенти, конкуренти, дистрибутори и др. Участва в промоции, награждаване и други тържествени събития.

➤ Лидер – Изпълнението на тази роля гарантира реализацията на потенциалните възможности на подчинените. Съдействат за приобщаването съпричастността на хората към организацията. Използват различни мотивационни механизми, за да накарат останалите да ги следват при постигане на целите. Тук съществено място имат различните неформални средства за подобряване на междуперсоналните отношения.

➤ Координатор – При изпълнението на тази роля мениджърът трябва да познава добре както индивидуалните различия на своите подчинени, така също и някои основни моменти от груповата динамика.

Роли, свързани с взаимодействието на мениджъра с информацията:

➤ Наблюдател – Следене на развитието на организацията.

➤ Разпределител – Мениджърът представлява елемент от комуникационната система. Той е този, който преценява каква информация да предостави на по-високите управленски равнища или предаде на по-ниските.

➤ **Говорител** – Дейността на мениджъра по предоставянето на информация, свързана с работата на организацията, го прави говорител.

Роли, свързани с процеса на изработване на управленско решение:

➤ **Разпределител на ресурси** – Целенасочено и обосновано разпределение на всички видове ресурси, които са необходими за нормалното функциониране на организацията.

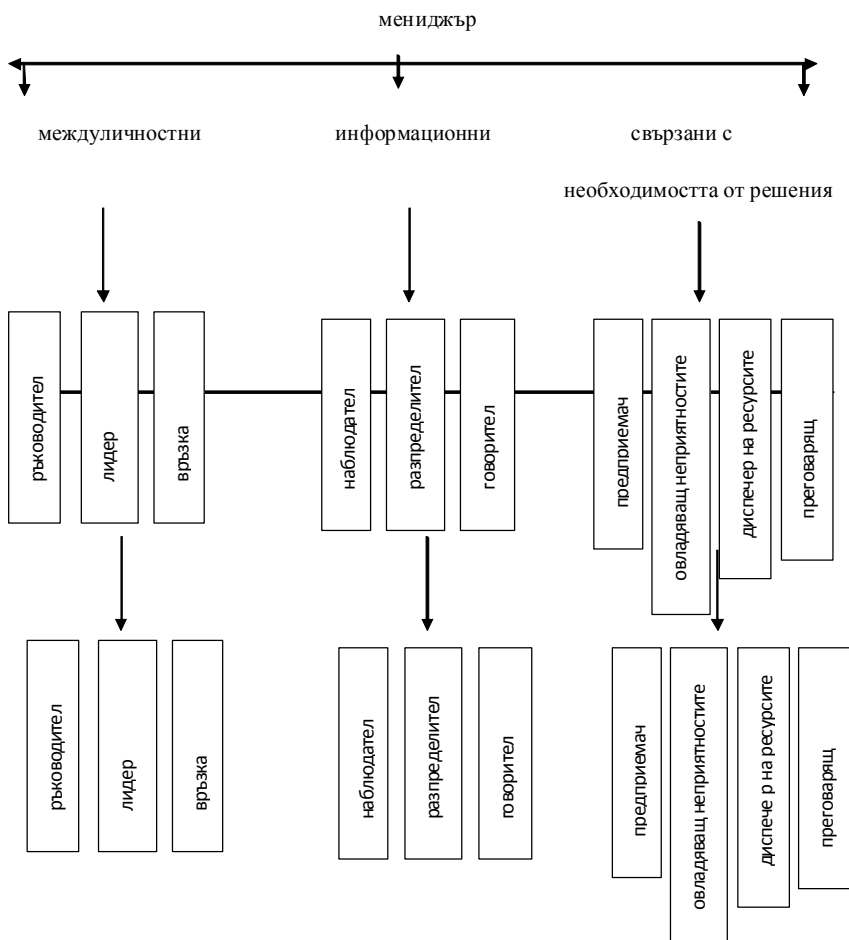
➤ **Инициатор на промени** – Мениджърът може да бъде действащо лице на различни промени в организацията – структурна, технологична, поведенческа. Той заема водещо място при осъществяване на организационни промени.

➤ **Арбитър** – При възникването на различия (конфликти) в организацията, мениджърът трябва да вземе решение за своевременното им разрешаване.

Вече се разбра, че лидерството е една от ролите, в които влиза мениджърът в резултат на решението на междуличностните отношения и проблемите, възникнали с тях.

Ролите не могат да са независими една от друга. Междуличностните произтичат от пълномощията и статуса на мениджъра. Те могат да помогнат за получаването на информация и оттам за неговите информационни роли. Съвместимите междуличностни и информационни роли помагат на ръководителя да играе ролите по вземане на решение. От мястото в йерархията на организацията зависи кои роли се изпълняват по-често. Но за да се развие като мениджър, за всеки е важно да може да изпълнява и трите основни групи роли.

Схема за роли на мениджъра



Мениджърът трябва да подтиква и стимулира своите подчинени, за да бъдат използвани напълно техните възможности. Има четири главни части в една компания – капитал, съоръжения, материали и хора. Съставната част, която дава гъвкавост на мениджъра, са хората. Те са именно тази съставна част, която не се използва напълно. Персоналът може да издигне организацията над останалите организации, ако умело се насърчават и се използва потенциалът им. Но твърде често мениджърите гледат на персонала като на

безлична работна единица (ресурс). Тези факти се потвърждават и от Майкъл Армстронг, който казва: „Бъдете себе си, властни, прями и истински. Добрият мениджър е този, който с усета си, с контрола си върху ситуацията и с почтеността си ще е заслужил уважението и доверието на колегите си, на служителите и на клиентите. Той е богат набор от професионални знания, които може да прилага успешно. Показва настойчивост и решимост в постигането на резултати.”

Според Анри Файол – създателят на теориите за мениджмънта – мениджмънтът е обичайна човешка дейност, която се прилага еднакво добре както в семейните, така и във фирмените дела. Той изтъква нуждата от проверка на мениджърската дейност, която би следвало да се насочва към осигуряване на единство, енергичност и инициатива в управлението. Анри Файол дава и определението за връзката между дисциплината и мениджъра, което гласи: „Мениджърът прави дисциплината. Ако мениджърите са дисциплинирани в собствената си работа, в цялата организация има дисциплина. Ако мениджърът е отпуснат и немарлив в работата си, подчинените също стават безразлични към своята работа”.

За да се справи добре с ефективното управление на организацията и да изпълни точно своята професионална роля, мениджърът трябва да подбере подходящи методи, механизми и правила така, че когато фирмата печели да разберат всички работници и да бъдат поощрени морално или материално. Такава връзка с персонала създава определена заинтересованост не само за преките финансови резултати, а и за повишаване авторитета на организацията.

Управлението е ефективно, когато в организацията има контрол, разбирателство между управляващи и управлявани и мотивация на персонала. Ефективното управление не означава човек да заема ръководна роля в организацията, но и да е сред хората, които работят в нея. Това зависи единствено от властническите правомощия на мениджъра и начина, по който ги използва.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Асенов, А., И. Емилова. Лидерство и кризи. В. Търново, Фабер, 2009.
Пенчев, П., Ив. Пенчева. Основи на управлението. В. Търново, Абагар, 2002.
<http://manager.bg>

ОПТИМИЗИРАНЕ НА МОТИВАЦИЯТА НА ПЕРСОНАЛА

Хатидже Мустафова
Стопанско управление, II курс

Още със създаването на първите фабрики и предприятия възниква проблемът с управлението на персонала и това как да се мотивира той, за да се постигне една по добра и ефективна организация, която от своя страна ще доведе до усъвършенстване на производствения процес, увеличаване на приходите за предприятието и утвърждаването му като водещо в съответния отрасъл от икономиката – нещо, към което се стреми всяка една организация.

За да анализираме конкретните методи за мотивация и стимулиране на персонала, първо трябва да изясним що е то мотив, стимул и мотивация?

Мотивите са вътрешни подбудители за активно трудово поведение на хората. Поведението на човека е обусловено, не от един, а от много мотиви. Съществуват доминиращи мотиви, които за отделните демографски и социални групи са различни.

Стимулите са външни подбудители на активното трудово поведение. Те са резултат от благоприятни промени в трудовата и жизнената ситуация, които подтикват работещите да реагират по желан от управляващите начин. Такива промени са: повишаване на заплащането, подобряване на трудовите условия, организацията на работата, социални придобивки. Стимулите са важно средство за управление на човешкото поведение. В икономическите организации вниманието е насочено предимно към икономически стимули.

Мотивацията е съвкупност от сили, каращи човека да постъпва по точно определен начин. Тя обикновено произтича от някаква потребност, която не е удовлетворена. Това състояние продължава, докато се търсят средствата за задоволяване на потребностите, т.е. докато се набележат цели, чието постигане ще доведе до удовлетворяване.

Мотивационни модели

В теорията и практиката се описват няколко мотивационни модели:

1. Традиционен модел. Той е въведен от Фредерик Тейлър още в началото на XX век и е свързан с школата на научното управление.

Тейлър приема, че проблемите за непроизводителността са проблеми на ръководителите, а не на работниците. Той смята, че е възможно да се намерят подходящи работници, които чрез подходяща система за възнаграждение да увеличат производителността на труда си.

2. Модел на човешките отношения. Школата на човешките отношения разкрива, че прекаленото опростяване на задачите силно намалява удовлетвореността от труда. Хората започват сами да търсят източници за удовлетворение и ги намират в отношенията със свои колеги. Новият начин за мотивация се изразява в това хората да разберат полезността си за организацията чрез вертикални комуникации (сами да чуят добрата оценка от своя лидер), чрез развитие на човешки отношения и т. н.

3. Модел за управление на човешките ресурси. Според него мотивацията на хората в организацията е комплексна. Тя представлява мрежа от взаимно свързани фактори като потребност от обвързване, от постижение, от очаквания, от чувство за справедливост и др.

4. Многовариантен подход за мотивация. Този подход се основава на три важни фактора в организацията: индивида; характеристиката на труда; работната среда.

Мотивационни теории

Съществуват множество теории за мотивацията, сред които най-известни са тези на Маслоу, Алдерфер, Мак Клеълънд, Херцберг, Врум.

Теория на Маслоу за йерархията на потребностите – позната и като теория на мотивацията (1943). Опитвайки се да обясни защо в различно време хората са движени от различни потребности, Маслоу разполага човешките потребности в йерархическа значимост от приоритетите. По степента си на значимост потребностите са подредени в следния ред: физиологични потребности; потребности от сигурност и съхранение; социални потребности; потребности от уважение, признание, статус, престиж; потребности от самоуважение, самореализация.

Йерархията на Маслоу доказва на управляващите, че трябва да обръщат внимание на важните потребности на подчинените си. В много случаи те не са мотивирани от заплащането на работата, а се нуждаят от признание и самоусъвършенстване.

Теория на Алдерфер (1972). Теорията ERG е считана от специалистите като модификация на йерархията на потребностите, стремяща се да я усъвършенства. Алдерфер групира потребностите на индивида в 3 категории:

– *E (Existence needs)* – насъщни потребности за съществуване на човека.

– *R (Relatedness needs)* – нужда от обвързаност.

– *G (Growth needs)* – потребности от растеж.

Според тази теория е възможно появяване на няколко потребности едновременно, както и процес на връщане назад. Ако сме неспособни да задоволим втора нужда, ние ще се фокусираме върху първа нужда.

Теория на социално придобитите мотиви на Дейвид Мак Кле-лънд – хората имат три много важни висши потребности от власт, от постижение, от обвързаност.

Тази теория има изключително важно значение за мотивацията от гледна точка на въздействие върху поведението на другите. Мак-лилънд препоръчва хората с развита потребност от постижения да не бъдат насочвани към ръководни постове, защото те ще бъдат изключително високателни към сътрудниците си, а това понякога не е добре за спокойната работа.

Хигиенно-мотивационна теория на Херцберг – според Херцберг мотивацията се предизвиква от две групи фактори. Едната е свързана с конкретната среда на труд – работни условия, контрол, заплащане. Втората група носи удовлетвореност от труда. В нея се включват потребностите от постижение, които стимулират хората да работят добре, качествено и усърдно. Ръководителите, които искат оптимално да мотивират подчинените си, трябва да осигурят не само необходимите хигиенни фактори, но и мотивиращи фактори. Една изпитаната техника в това отношение е „обогатяването на труда“, която дава възможност на работника да почувства сложността и отговорността на своята задача.

Процесуални теории за мотивацията

Теория на очакването на Врум (1964). Представява опит да се разбере мотивацията, като се изследват процесите от полагането на някакви усилия до постигането на крайните резултати. Според

Врум съществуват три базисни условия за мотивацията: очакването, предпочитанието и средството. Очакването е вероятността, че дадена активност (действие) ще доведе до определен резултат. Средството също е някаква субективна вероятност, но тук тя отразява доколко вземащият решение вярва, че постигането на резултата ще доведе до специфични вторични резултати, които пряко го интересуват. Предпочитанието е степента, в която вземащият решение желае реализирането на вторичните резултати, произтичащи от прекия резултат. Може да има положителна или отрицателна стойност.

Моделът на Врум позволява на мениджърите да разберат връзката между изпълнението на служебните задължения и получаваните възнаграждения. Освен това подчертава факта, че поради различните потребности, отношението на различните служители към един и същ краен резултат е различно.

Теория за равновесието. Разработена е от Стейси Адамс. Същността ѝ е следната:

Всеки служител отчита какво влага в трудовия процес (време, усилия, умения, концентрация и пр.) и какво получава за труда си (престиж, пари, уважение, одобрение и т.н.). После сравнява отношението между своите входни и изходни величини с осредненото такова на своите колеги и познати. Равновесие съществува, ако е в сила уравнението:

$$\frac{\text{Собствени възнаграждения}}{\text{Собствени вложени усилия}} = \frac{\text{Възнаграждения на другите}}{\text{Усилия, вложени от другите}}$$

Ако една от страните на уравнението е по-голяма, съществува неравновесие. В този случай се появява стремеж за възстановяване или установяване на равновесието, което води до появата на поведенчески мотиви.

Теория за важността на целите. Много изследователи оценяват значението на целите като мотиватор и търсят начини за прилагането им в мениджмънта. Така се стига до популярното днес понятие „мениджмънт посредством цели” (management by objectives – МВО). Като процес МВО включва установяването на специфични, измерими

цели и периодичното обсъждане на степента на реализацията им. И двете неща мениджърите и подчинените извършват заедно. Минава се през следните четири основни стъпки:

1) Прецизно определяне на работата, която трябва да се свърши.

2) Установяване на цели. Мениджърите и служителите заедно определят съвкупност от достижими, специфични цели, които трябва да се достигнат за точно определени периоди от време.

3) Оценяване на резултатите. В края на набелязаните периоди мениджърите отчитат доколко успешно са реализирани целите.

4) Осигуряване на обратна връзка към подчинените. Подчинените се запознават доколко успешно са постигнати целите и процесът на установяване на цели започва отначало.

Множеството теории разработени във връзка с мотивацията и стимулирането на персонала показват колко са важни те за да съществува и да се развива една фирма, за да може да расте и да се наложи на пазара.

Аз лично смятам, че:

- ❖ позитивното отношение мотивира
- ❖ да се чувстваш значим мотивира
- ❖ успехът мотивира
- ❖ личната полза мотивира
- ❖ яснотата мотивира

Необходимо е да се прилагат както материални, така и нематериални стимули за мотивация, да се подхожда индивидуално към всеки работник. Работната заплата е безспорно най-важният материален стимул за труд. Както отбелязва Амстронг “Парите като средство за заплащане или друга форма на възнаграждение са най-очевидната форма на награда”. Когато един работник е лоялен, добре върши своята работа и се задържи дълго време в организацията, той периодично получава увеличение на заплатата. Кое то от своя страна кара служителите във фирмата да се стараят в своята работа, защото знаят че техните усилия ще бъдат забелязани и съответно възнаградени.

Важно е самото отношение към служителите и работниците или т.нар. нематериални стимули. По мое мнение именно немате-

риалните стимули стоят в основата на мотивацията на персонала на всяка една организация. Разбира се, заплащането е изключително важно и ако човек не може да покрие своите ежедневни разходи, дори и най-доброто отношение не може да го стимулира достатъчно. Но и изключително добре заплатената работа не би била удовлетворяваща за един служител, ако той не е уважаван, неговото мнение не се зачита, работата му е скучна и еднообразна и не вижда перспектива за израстване. Смятам, че трябва да се подхожда с уважение към всеки един служител. Да се даде възможност на персонала да участва активно в работата, да му се делегират с повече права и отговорности, за да се чувстват част от организацията. Да се дава възможност на всеки да изкаже мнението си по различни въпроси, да се насърчават служителите да дават идеи. По този начин може да се покаже, че тяхното мнение не е без значение, че тяхната работа също е важна.

Днес едва ли някой се съмнява в необходимостта не само от предоставяне на работни места и заплата, но и от целенасочено мотивиране на персонала. Добрата мотивация е ключът към развитието и усъвършенстването на всяка една организация. Измежду многото и различни методи за стимулиране на служителите, мениджърите трябва да открият и приложат тези, които биха били най-подходящи и ползотворни за конкретната фирма и нейните служители.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

www.kaminata.net

www.bg-ikonomika.com

УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТИТЕ

Пролет Василева
Бизнес администрация, II курс

Теоретико-емпирична разработка

Знаем, че **той** е важен. Всички се опитват да го развият. Талантът. Многобройни програми и инвестиции са реализирани, за да привлекат, задържат и развият талантите. Съществува сравнително лесна формула за таланта, която може да помогне на професионалистите по човешки ресурси и другите мениджъри да превърнат в действителност стремленията към таланта:

Талантът = Компетентност X Ангажираност X Принос

При това уравнение за таланта, трите елемента са множители, а не събираеми. Ако някой от тях липсва, другите два не могат да го заместят. Компетентността означава, че индивидът притежава знанията, уменията и ценностите, необходими за професиите на настоящето и бъдещето. Но без ангажираност значението на компетентността се понижава. Ангажираните или лоялните служители работят упорито, влагат време и правят това, което се иска от тях.

Без съмнение управлението на талантите е „най-горещата“ тема в света на управлението на хора през последните години. Във време, когато технологиите остаряват изключително бързо и информацията се разпространява за секунди до всички краища на земята, основните конкурентни предимства на компаниите се осигуряват от хората, от техните знания, умения, взаимоотношения. Тук важи добре познатото правило на Парето или още наричано правило 80:20. Най-често 80% от стойността на една компания се създава от около 20% от хората в нея. Намирането, развиването и запазването на тези 20% на ценните кадри е от ключово значение за бизнес успеха.

Под управление на талантите най-общо разбираме създаването на определени предпоставки и интегрирането на процеси, програми и технологии, осигуряващи привличането, развитието, задържането и мултиплицирането на таланти в дадена организация, както и създаването в тях на ангажираност към организацията. Управлението на таланти трябва да е сред основните приоритети на мениджърите

наравно с постигането на бизнес резултати. Говорим за създаване на специфична организационна култура, при която именно способните хора се мотивират, за да дават най-доброто от себе си. Разбира се, служителите се групират според представянето си и потенциала за развитие на базата, на което групиране, се инвестира единствено в най-подходящите. Логично е, тъй като компаниите не могат да си позволят да инвестират еднакво във всички свои хора.

Тъй като процесите по управление на талантите са насочени към бъдещето, при анализа може да се окаже, че определена позиция ще се превърне в критична в бъдеще и фирмата трябва да се подготви за това. Определянето на критичните позиции включва всички позиции, които в най-голяма степен допринасят за осъществяване на бизнес стратегията и за създаването на стойността на компанията. На тези позиции фирмата не може да си позволи да има неподходящи хора или да ги остави незаети дори и за кратко. Обикновено като критични се определят топ мениджърските позиции. Но в зависимост от спецификата на компанията се включват и други, които могат да са и съвсем ниско в йерархията. Например в една куриерска компания от рода на DHL, такива са куриерите шофьори.

При управление на талантите организацията прилага най-често следните стратегии¹:

– Управлението на талантите се поставя като основен приоритет пред мениджърите, еднакво важен с постигането на бизнес резултатите. От 25% до 50% от времето на хората на всички позиции трябва да е запълнено с управление на талантите. Това е в основата на успеха на съвременните компании и то се доказва от статистическите изследвания.

– Организацията следва да разработи и прилага диференцирани ЧР политики спрямо различните групи служители.

– Организацията следва да групира служителите си според представянето и потенциала им за развитие и да инвестира съобразно техния принос. В днешно време компаниите не могат да си позволят да инвестират еднакво във всички техни служители.

¹ Talent Management Handbook. Lance Berger and Dorothy Berger, Business and Economics, 2003.

Ако представим схематичен модел за разработване на стратегия за управление на таланта, то тя би изглеждала така:



Схема 1. Разработване на стратегия за управление на талантите

Практико-приложна разработка

Един от ефективните начини за управление на талантите е, чрез внедряване на подобна програма, да бъдат развивани служителите вътре в компанията. За да установи кои са те, фирмите разчитат предимно на личната преценка на ръководителите и не разполагат със структуриран подход за идентифициране на талантливите служители. По тази причина невинаги най-ценните за компанията хора са развивани и задържани. Така някои големи компании отчитат като свой голям успех намаляването на процента на доброволно напусналите служители, но не се отчита фактът, че в този процес може би влизат именно най-талантливите служители, които са ключови за постигането на бизнес целите на компанията. Затова програмата за управление на талантите е най-ефективното решение за компании, изправени пред сериозната опасност от загуба на ключови служи-

тели. Според проучване на Entalent, стартирало 2011 година, отличните компании заявяват, че работят активно за изграждането на работодателската си марка, като най-значим фактор да успеят в това е създаването на организационна култура, която подкрепя иновациите и креативността. За догонващите компании е важно присъствието на организацията в обществените медии. Освен това отличните компании заявяват, че служителите за подбор са обучени да използват социалните мрежи, като чрез тях се свързват и откриват потенциални кандидати (Твитър, Фейсбук и др.), докато догонващите компании не използват този метод за връзка и намиране на потенциални кандидати. Резултатите сочат и че отличните компании отбелязват като най-значим критерий за качеството на подбора, времето за достигане на най-висока продуктивност/ниво на компетенция на новите служители. За догонващите компании най-важно е възнаграждението и/или придобивките на новия служител.

Тук е мястото да дадем няколко примера на съществуващи фирми, приложили успешно управлението на таланти.

Компанията „Къртис“ в Чикаго въвежда програма за развитие, при която новоназначените директно след университета служители преминават през всичките десет отдела на фирмата и получават 100 часа модулно обучение от ръководителите на отделите по основните аспекти на бизнеса им. Фокусът е не само върху функциите им, но и върху интеграцията на процесите и между функционална координация.

„Пъблик Сървис Къмпани“ от Северен Илинойс въвежда иновативна програма за идентифициране на служителите с висок потенциал за заемане на мениджърски позиции. Не само висшистите, но и всички останали имат достъп до нея, включително и хората от фронт офисите. Критериите за избор са не само отличните резултати на работното място, но и наличието на характеристиките на лидерско поведение.

„Дженерал Електрик“ не само имат тримесечна ротационна програма за новопостъпилите, която обхваща всички отдели и включва интензивно обучение. Те въвеждат и т.нар. „хоризонтална обратна

връзка” – процес за получаване на оценки и коментари за поведението на всеки от страна на останалите колеги в програмата. Целта е да се развият междуличностни умения, от една страна, а от друга, тези оценки се имат предвид и при оценяване на лидерския потенциал на включените в програмата.

Разработка със социална значимост

Днес бизнесът започва война за таланти. Начинът на работа се променя, затова хората също трябва да мислят по нов и различен начин за своята работа. Изискванията за квалификация и развитие не трябва да са само към компаниите, а и служителите сами да мислят в тази насока, защото бизнесът оценява точно такива кадри.

В жестоката конкуренция между компаниите единственият начин за открояване от останалите е чрез фокусиране върху факторите, които са от най-голямо значение за отличните служители, а именно: възможност за професионална кариера и разгръщане на индивидуалните им способности и познания. Висшият пилотаж в тази област се крие в целенасоченото провеждане на програмата за управление на талантите, така че вложените средства за реализирането ѝ да бъдат съгласувани с ръководството и да спомагат за постигането на конкретните бизнес цели на организацията.

В резултат освен повишения имидж на компанията като желан работодател, тя ще разполага с подготвени, висококвалифицирани и удовлетворени служители. Нещо повече – планирането на развитието на ключовите служители в най-подходящата за тях и за организацията насока осигурява ефективност и приемственост в дългосрочен аспект. Затова подходът на управление на талантите е една добре обоснована инвестиция за осигуряване на квалифицирани и мотивирани служители, които да гонят заложените бизнес цели.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. 8 War for Talent. E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, Harvard Business School Press, 2001.

2. Living Strategy. Putting people at heart of corporate purpose. Linda Gratton, FT Prentice.
3. Talent Management Handbook. Lance Berger and Dorothy Berger, Business and Economics, 2003.
4. Talent Management Handbook. Lance Berger and Dorothy Berger, Business and Economics, 2003
5. <http://www.manager.bg>
6. <http://www.entalentbg.com>

**УПРАВЛЕНИЕ НА МЕЖДУЛИЧНОСТНИТЕ
ОТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Христина Бабанова
Стопанско управление, I курс

Междучелностните отношения представляват връзка между двама или повече души, които могат да варират от временни до продължителни. Тази близост и приятелство може да е основана и базирана на любов, солидарност и подкрепа, работа заедно и бизнес взаимоотношения, или друг тип социално обвързване. Междучелностните отношения са формиранни в контекста на социални, културни и други влияния. Междучелностните отношения са регулирани различно – от закона, от социалните норми и обичаи, от взаимни договорки и са основа на социалните групи и обществото като цяло.

Възможни са няколко комбинации от междучелностни отношения в организацията: ръководител – ръководител, ръководител – подчинен, подчинен – подчинен. Най-широко разпространена в управленският процес е формата ръководител – подчинен.

Според изследванията в областта на организационното поведение, съвременните ръководители често използват личните си контакти за постигането на фирмени цели. Това се осъществява не по официален път, а чрез използването на неформални връзки. Според тези проучвания ръководителите и подчинените знаят защо влизат в различни формални и неформални организации и мрежи и какви очаквания имат от това. Ако сравним поведението на едните и другите, става ясно, че ръководителите имат по-целенасочено поведение във всички свери на своите контакти. Това е така, защото те са хората, които поставят целите и следят за тяхното изпълнение. Основна задача пред тях е по-бързо да идентифицират своите връзки в дадена организация и да ги използват за постигането на фирмените цели.

В организациите много често се наблюдава някои подчинени да се отнасят с изключителна симпатия към ръководителя, но много рядко отношението им е искрено и неподправено. Обикновено то е свързано с очаквания за нещо определено и не остава неразкрито дълго. По този начин се създават условия за нестабилно поведение. То е като болест за колектива и има своите симптоми, някои от които са описани от К. Каменов.

Много често ръководители и подчинени действат срещу собствените си интереси един спрямо друг. Те се разграничават един от друг и вместо да гледат общото благо на фирмата, преследвайки собствените си интереси, подкопават както колектива, така и фирмата като цяло. К. Каменов предлага механизми, спомагащи властта да не се използва демонстративно. Според него ръководителите трябва да проявяват по-голяма далновидност и прозорливост, защото липсата им се усеща от подчинените и не се приема от тях. Важен момент е и налагането на различни видове санкции, въпреки че те имат негативни последици само върху някои от подчинените, но в противен случай се стига до безредици и хаос. Най-важното в организацията е да не се забравя, че мотивирането на подчинените е постоянен процес, както и че трябва да се създаде среда в която подчинените да не изпитват страх от властта.

Според Конфуций за властта е важно себепознанието, като това от своя страна дава възможността висшестоящият да познава подчинените си, което е по-важно от обратното.

Ръководителят и подчиненият имат потребност един от друг. Тази потребност може да бъде систематично блокирана. Причините за това са усложнената ситуация и трудности в човешките комуникации. За да функционира една организация, трябва хората да положат както физически, така и духовни усилия за изпълнението на целите ѝ. Формалните взаимоотношения и отговорности са установени в организационната схема. Усложнената ситуация във взаимоотношенията ръководител – подчинен зависи от субективното усещане в организацията.

Според някои автори човекът е подложен на най-различни неблагоприятни външни намеси, които могат да повлияят на междуличностните отношения, както и на трудоспособността му. Те могат да бъдат породени от различни обстоятелства, свързани както с личния, така и с професионалния му живот и могат да доведат до различни по степен проявления.

Анализирайки усложнените ситуации в междуличностните отношения в организацията, можем да стигнем до следните заключения:

❖ Хората не се провалят поради липсата на умения, а по-скоро от наличието на междуличностни проблеми

❖ В бизнеса, както и навсякъде, личните и културните норми понякога определят правилата на „играта”

❖ Да се управляват хората е по-трудна задача, отколкото да се максимизират печалбите

❖ Съществуват хора, които имат определени възгледи и желания и понякога работят против организацията само защото не са стимулирани, за да работят в неин интерес.

Причините за блокиране на взаимната потребност между ръководителя и подчинения често са резултат от нарушение в човешката комуникация между тях. Тя е сложен процес, който протича независимо от обстоятелствата, при които протича. Усложнението идва от това, че често посланията се изпращат „кодирано” (чрез мимики, жестове и други) и често се разшифроват погрешно. Общуването между ръководител и подчинен може да се повлияе и от различни външни фактори. В най-добрия случай те трябва да оказват положително влияние върху мотивацията.

Трудностите в комуникацията между ръководител и подчинен могат да са свързани с всеки един от етапите от обмена на информация. За да не възникват усложнени ситуации ръководителят и подчинените трябва да знаят:

- Какви са задачите, приоритетите и очакваните резултати
- Какво е участието на всяка от страните за решаването на дадените задачи
- Какви са проблемите, свързани с ефективността на работата и да се обсъжда как могат да бъдат разрешени
- Какви са санкциите и възнагражденията, с цел мотивация
- Как могат да се усъвършенстват и развиват способностите на подчинените
- Какви са евентуалните проблеми в организацията (назряващи и реално съществуващи)
- Какви евентуални изменения могат да настъпят (както в организацията, така и в задачата)
- Какви идеи и предложения за оптимизация на работния процес имат подчинените и ръководителите.

Установено е, че стабилността в общуването е важна предпоставка за успеха на професионалната дейност. Необходимо е да се

вземат адекватни на обстоятелствата решения и активно да се влияе върху груповата и индивидуална психика, за да се избегнат рискови ситуации в междуличностното общуване.

За да оптимизираме управлението, е необходимо да се подхожда умерено – умерена общителност и уравновесеност. Всяка крайност е неблагоприятна за организацията. В такива случаи е възможно появата на психологически бариери да повлияе на изявата на личността, което ще доведе до спад в трудоспособността.

Когато се разглеждат взаимоотношенията между ръководител и подчинен, трябва да се отчете фактът, че те са динамични и не константни. Промените могат да са както от страна на подчинените, така и от страна на ръководителите, но могат да са свързани с външната среда и различни други фактори.

Отправна точка за разглеждане на съвременните измерения на междуличностните отношения е така нареченият модел на „Преобърнатата пирамида на властта”. Той е разгледан обстойно от М. Бакърджиева. Според нея този модел се основава на признанието от страна на ръководителите, че са зависими от определени подчинени в различни сфери на бизнеса. Разглежда сътрудничеството не като взаимовръзката между подчинени и последователи, а като партньорство, което е характерно за функционалното лидерство. Този модел на управление стимулира даването на идеи и повлияването от околните, за разрешаването на задачи както от по-нисш ред, така и отнасящи се до цялостното организационно развитие. По този начин могат да се внедряват идеи, отнасящи се не само за подобрения на вече съществуващи продукти, но и техни нови алтернативи. Не се отрича властта на ръководителите, а се добавя признание от страна на ръководителите за значимостта на подчинените. Това води до мотивиране на работещите чрез познание, показвайки им, че идеите и проявата на далновидност са от съществено значение. Осигурява възможност за мобилизация и концентрация на целия творчески потенциал на организацията.

Според съвременните консултанти в областта на личностното развитие могат да бъдат дадени няколко основни препоръки както на мениджърите, така и на служителите за подобрене на работния процес. За подобрене на мениджърските си умения трябва да:

★ Излагаш ясно своите очаквания от служителите си. Да споделяш своите очаквания пред всеки един от тях.

★ Бъдеш решителен във вземането на решения.

★ Заслужиш уважението на подчинените си.

★ Държиш на думата си, плащайки навреме сумите, които са договорени, повишаваш желанието им за работа.

★ Не позволявай неуважително поведение както от своя страна, така и от страна на подчинените си.

★ Решаваш междуличностните проблеми още в момента на създаването им.

★ Внимаваш в преценката си за хората още от наемането им на работа.

★ Гледаш мащабно и реално на създадите се ситуации.

За добрия служител е важно:

❖ Да се фокусира върху постиженията и да преследва удовлетворение от постигнатите резултати.

❖ Да създаде добро първо впечатление и репутация, както и да не позволява тя да бъде подронена.

❖ Да заслужи уважението и доверието, не само на ръководителите си, но и на колегите.

❖ Да бъде точен и да държи на думата си.

❖ Да не се хвали и да не се оплаква.

❖ Да си заслужи уважение от страна на хората в организацията, но и да ги уважава.

❖ Да се фокусира върху важните за работата ти неща.

❖ Да се съобразява с изискванията на работодателя си и да се стреми да оправдае неговите очаквания.

❖ Да не толерира липсата на етика, тормоза и неуважението, както от страна на работодателя, така и от страна на колегите.

Да си добър служител или ръководител първо трябва да си добър човек. Хората не живеят сами за себе си и трябва да се съобразяват с останалите. Като част от цялото не трябва да мислим само за себе си, а да се стремим към подобрене на благосъстоянието на цялата организация.

Всяка организация изисква хората да положат физическо и духовно усилие за постигането на дадени цели. Междуличностните отношения са сложни и винаги ще носят особеностите на общественото развитие и норми. Те са свързваща структура в системата на управление, защото не може да говорим за ефективно управление без познаване на човешкия фактор и без изучаване на отношенията, в които той влиза.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Асенов, А., И. Емилова.** Управление и поведение в организациите. В. Търново, Абагар, 2011.
<http://bg.wikipedia.org>
- Христова, Т.** Управление на човешките ресурси. С., 1996.

УЧАСТИЕ НА ГРАЖДАНИТЕ В МЕСТНОТО УПРАВЛЕНИЕ

Христиана Петкова
Публична администрация, IV курс

Участието на гражданите в управлението на обществените дела е основен принцип на всяка политическа система, определяща се като демократична.

Съвременното обществено и политическо устройство поставя две нива за механизмите на демократично управление: от една страна – все по-мощно децентрализиране на държавната власт, а от друга – разширение на гражданското участие в управлението чрез формите на пряката демокрация – изборност и контрол.

Гражданското участие в местното управление е изградено чрез европейска правна рамка, след това чрез инкорпориране на общоприетите правни норми – принципите му са установени и на ниво българското законодателство.

Европейската харта за местно самоуправление¹ е основополагащ документ на Съвета на Европа. Тя е гарант за ефективно и близко до гражданите управление. Един от основните ѝ принципи е гражданско участие в управлението на местно ниво, застъпен в чл. 3, който регламентира, че наред с участие на избори за органи на местната власт, следва да се гарантира възможност за пряко участие на гражданите в събрания на местната общност, референдуми и други позволени от закона форми. Така Европейската харта задава основните принципи и насоки, върху които други международни и вътрешни правни актове се основават, за да развият многообразието от форми и процедури за гражданско участие на местно ниво.

На територията на Република България гражданско участие в местното управление е правно регламентирано в Конституцията и специализираните закони. Чл. 136 от Конституцията на Република България урежда установения в чл. 3 от Европейската харта за местно самоуправление – принцип за гражданско участие в управлението.

¹ Приета в Страсбург на 15.10.1985 г., в България е ратифицирана със закон, приет от 37-то Народно събрание на 17.03.1995 г., ДВ, бр.28.03.1995 г.

Местното самоуправление в Република България представлява самостоятелен вид децентрализирано публично управление². То се изразява в правото и реалната възможност на гражданите и избраните от тях органи да решават самостоятелно всички въпроси от местно значение, които Законът за местното самоуправление и местната администрация (ЗМСМА)³ е предоставил в тяхна компетентност.

Правото на местно самоуправление е основно право на всеки гражданин, но то преди всичко е право на териториалната общност сама да решава своите проблеми. Териториалната общност не е изкуствено формирана по административен път, а е продукт на естествени връзки между хората, които са резултат от общуването им. Гаранция за постигането на максимална ефективност на местното самоуправление е участието на гражданите в него.

Българското законодателство нормативно е уредило възможност на гражданите на Република България да участват при осъществяване на държавната и местна власт. Законът за пряко участие на гражданите в държавната власт и местното самоуправление⁴ постановява следните форми на пряко участие:

1. Референдум – може да се произвежда на национално и местно ниво

2. Европейска гражданска инициатива – на национално, европейско и местно ниво

3. Общо събрание на населението – на местно ниво

Друга възможност на ниво местно самоуправление е възможността за участие на гражданите в заседания на Общинския съвет. Заседанията на Общинския съвет и неговите комисии са открити. Гражданите могат да се изказват, да отправят питания, становища и предложения от компетентността на Общинския съвет, кмета

² За нуждите на доклада под “**публично управление**” най-общо ще се възприема, че това е “*процес за целенасочено въздействие на публични органи, върху различни обекти от публичния сектор, които трансформират политическата публична власт, имащи за цел предоставянето на комплекс от публични услуги, вследствие на важни обществени интереси*”.

³ Обн. ДВ, бр.77/1991 г. с посл. изм. и доп. – чл. 17

⁴ Обн. ДВ, бр. 42 от 2012 г.

или общинската администрация, представляващи обществен интерес и да получават отговор по ред, начин и в срок, определени в правилника за организацията и дейността на общинския съвет.

Макар и законово регламентирани, тези форми не са достатъчно популяризирани сред населението. В републиките, където органите на властта са демократично избрани, хората често подценяват значението и участие на гражданите в местното самоуправление. България не прави изключение от тази тенденция.

Пренебрегването на общественото участие е често срещано явление, защото считаме, че постигането му е много трудно, отнема прекалено много време и съществува реалната опасност то да доведе до противоречия. Поради тези причини първоначално трябва да се обоснове важността от участие на гражданите в местното самоуправление.

Джеймс Бадс⁵ извежда четири основни причини, които обясняват важността на общественото участие. Първата от които е – участието на гражданите в управлението намалява обществената апатия. Колкото са по-откъснати гражданите от управленския процес, толкова повече те изпитват недоверие към управляващите и губят интерес към резултатите от действията им. Ако управляващите насърчават участието на гражданите, то техните политически решения биха придобили по-голяма сила. Следващата причина е: общественото участие създава чувство на собственост у гражданите. Когато хората смятат, че са допринесли по някакъв начин за решаването на определени въпроси и че са отговорни по определени моменти в обществената политика, те са по-заинтересувани и защитават в по-голяма степен резултатите от тази политика. Третата причина гласи: общественото участие води до по-малка критика и до по-голяма подкрепа. Обществената критика към управляващите лица може значително да намалее, ако предварително те са потърсили подкрепа и мнение от страна на гражданите. Последната причина, която извежда Бадс, е свързана с едно много важно преимущество, а именно информираната общественост. Участието в управлението повишава

⁵ Консултант – Университет Южна Каролина – „Участие на гражданите в местното управление”.

информираността на гражданите, като по този начин спомага за образуването на осъзнато гражданско общество.

Съществуват различни методи и практики за участие на гражданите в местното управление. В изложението по-долу ще бъдат предоставени едни от най-използваните в момента.

Откритата сесия е едно от най-разпространените средства за въвличане на гражданите в управлението. В нея могат да се включат практически всички въпроси и може да бъде свиквана редовно или спорадично – само за определени проблеми. Чрез откритата сесия се предоставя информация, като същевременно се търси мнението на гражданите по определени въпроси. Условие една такава сесия да е ползотворна е разрешаване на максимално участие на гражданите и пряко общуване. Общинските съвети често използват откритите сесии като средство за пряко извличане на идеи от гражданите по проблем, който трябва да бъде решен. На тези сесии се осъществява обмен на информация и може да се извличат различни гледни точки относно дадения проблем. Препоръчително е откритата сесия да е насрочена в различно време от официалната сесия на Общинския съвет, за да се избегне натиск върху съвета относно начина, по който ще гласуват. Успехът на една такава открита сесия зависи от два ключови елемента:

1. Доброто осведомяване – гражданите трябва да са информирани, че ще се провежда такава сесия;

2. Контрол над заседанието – необходимо е да се гарантира стройно събрание, проведено под контрол. Това може да се постигне чрез въвеждането на регламент и осигуряване на спазването му.

Друг ефикасен начин да се повиши гражданското участие е въвеждането на комитети и комисии. Те са съставени от експерти в различни сфери. Когато комисии и комитетите бъдат институционализирани в законовата рамка на общината или се използват за разрешаване на определени проблеми, тези групи могат да имат огромен ефект върху политиката и повишават разбирането на гражданите за влиянието им върху политиката. Като този ефект не се отнася само за тези, които участват в комитетите и комисии, а и за обикновения гражданин, който чете за дейността им и решава да се яви пред тях, за да предостави своето становище. За да са ефективни комитетите

и комисиите, то трябва да се подсигури тяхната пълна отвореност спрямо участието на гражданите в тях – чрез изказвания. Всички заседания и събрания на комитета трябва да се провеждат в открити сесии, които са обявени предварително.

Съседските асоциации или съвети дават отлична възможност за повече и по-качествено участие на гражданите в делата на местното управление. Те са метод, чрез който гражданите могат пряко да участват в делата на техните общини. Съседската асоциация е събиране на гражданите в организирана група с намерение да си помогнат в подобряване на условията в тяхната общност или район. Такива групи могат да имат неформална и формална структура. Вторият вариант е по-удачен от гледната точка на изпълнението на административни задължения. На тези асоциации може да се делегира власт за различни проблеми от общината или да са само със съветнически функции. Могат да бъдат създадени за определен проблем или да бъдат от общ характер и да отправят препоръки по широк спектър по въпроси.

Друга използвана практика е сключването на споразумения между неправителствените организации и местните власти. Това са стратегически документи по подобие на тези, сключвани между НПО и държавните институции. Тези споразумения се сключват за въпроси на взаимен интерес и възможни области на подкрепа и сътрудничество. В чужбина дори се създават офиси за връзка с НПО към общинските администрации с цел подпомагане на взаимодействието между НПО и местната власт и с цел посредничество на общината в процеса на сътрудничество и съвместни инициативи с гражданския сектор. Това е доказан метод за подобряване на комуникацията между гражданското общество и местната власт.

Някои от тези техники за привличане на гражданите в местното управление се прилагат и в Република България. Следва да се отбележат добрите практики⁶ на:

⁶ Посочените добри практики са изведени от: „Сборник с добри практики за включване на гражданите в решенията и политиките на местно ниво“, Министерство на регионалното развитие и благоустройство и Болкан Асист.

1. Партньорство между неправителствените организации и местните власти:

➤ Община Карлово има успешно партньорство със сдружението с нестопанска цел “Младежки и граждански инициативи в розовата долина“. Сдружението предоставя информация за дейността на кмета и административните услуги.

➤ Община Кнежа и Фондация за реформа в местното самоуправление създават проект “Граждански мониторинг за ефективно управление на публичните ресурси“.

➤ Програма „Местни инициативи“ – партньорство на Община Свищов и нестопански организации и организирани групи от граждани при определяне на обекти за включване в бюджета на капиталови разходи за следващата година. Насърчават се гражданите да подготвят предложения за проекти, целящи развитие на общината.

2. Финансиране на граждански инициативи

➤ Община Добрич отделя средства от бюджета си за финансиране на граждански инициативи в полза на местната общност.

Както се вижда, в България предимно се работи в сътрудничество с неправителствени организации, като останалите техники за участие на граждани в местно управление почти не се използват. С цел насърчаване на гражданското участие в местното управление, управляващите трябва да работят в посока по-широка прозрачност и интеграция на нови модели чрез:

1. Подобряване на публичността и достъпността на заседанията на постоянните комисии и общинските съвети и ежегодните обществени обсъждания на общинските бюджети.

2. Създаване на открити сесии на всяко тримесечие, където да се търси консултиране с гражданите относно проекти за нормативни актове и стратегически документи.

3. Създаване на съседски асоциации и съвети с цел изготвяне на предложения за решаване на проблеми от даден регион.

4. Създаване на офиси за връзка с НПО в общините, които да са задължително звено за всяка администрация.

Един от постулатите на демокрацията е пряка изборност на органите на управление като вид гражданско участие в конституционно уредената система на управление. За да се запази тази система,

трябва представителите на власт пряко да си взаимодействат с гражданите и да насърчават участието им в управлението чрез различни форми. Съществуват диференцирани методи и практики за въвличане на гражданите в управлението. Кои точно трябва да се прилагат и как зависи от местната управа и гражданите. Изключително важно е да се прецени кои ще са най-ефективните за определения регион. Най-добрите управляващи са такива не защото знаят всички отговори, а защото изслушват гражданите и желаят да включат техните идеи в програмите си. По този начин се постига ефективно, прозрачно и отворено към обществото управление.

**ОБУЧЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Светлана Симеонова
Публична администрация, IV курс

Една народна мъдрост гласи: „Човек се учи, докато е жив и умира ненаучен” и това е така. В настоящия доклад съм акцентирала вниманието си към обучението на персонала в хотел “Тачев”-гр.Червен бряг. Учението е заложено в човешката природа. От раждането до смъртта си човек се учи как да прави всичко. Цяло богатство е да се научиш да правиш всичко ефективно и полезно.

Обучението е начин да се управляват човешките ресурси в предприятието. То е управленска дейност, която се основава на решения и действия за целенасочена промяна в поведението на човешките ресурси с цел да се работи по-добре.

С помощта на обучение хората се усъвършенстват. Обучението е свързано със:

- Придобиване на нови и развитие на съществуващите знания и умения, развитие на потенциала на служителите в съответствие с изискванията на работата и приоритетите на организацията¹.

- Подготвяне на персонала да се справя по-добре с промени и непредвидени обстоятелства.

- Предоставяне на възможност за конкурентно предимство.

За да се постигнат тези цели е необходимо организацията да се фокусира върху образованието, квалификацията. Те формират предмета на обучението като управленска дейност. Образованието представлява развитие на знания, умения, морални ценности в труда и извън него. То се основава на заучаването на опит за изпълнение на конкретна трудова дейност, но и на заучаване на култура, комуникация, лингвистика или нещо друго. Квалификацията е планиран процес за повишаване на пригодността. Въз основа на учене се развиват потенциалните психически и социални качества.

Освен очевидните преки ползи от усъвършенстването на персонала – подобряване изпълнението на служебните задължения и работата на екипите, могат да се изброят и други – например повишаване на удовлетворението от работата и личната мотивация, даване

¹ Недева, В. Обучение и развитие, 2011.

на възможност за делегиране на по-сложни задачи на служителите, развитие на новаторско мислене и др.

Организациите в наши дни разполагат с разнообразни източници на програми за обучение и развитие. Програмите, осъществени в организацията (вътрешни програми), обикновено включват дейности с откъсване или без откъсване от производството. Обучението без откъсване от производството се състои от специално създадени програми така, че общуващият да може да се учи по време на работа. Програмите за обучение и развитие могат да се осъществят и извън организацията. Тези дейности се състоят обикновено в изпращане на служителя да участва в програми и курсове, организирани от някои асоциации или от университети. Външното обучение обикновено се използва за придобиване на знания в някои непознати за организацията области и въпроси.

В организациите дълго се спори за преимуществото на вътрешното и външното обучение. Във всеки конкретен случай мениджърите трябва сами да анализират ситуацията и хората и да изберат най-подходящия метод. При това внимателно трябва да претеглят разходите и ценността на обучението.

С нарастване ролята и важноста на дейностите по обучение и развитие нараства и броят на методите, които се използват в тази дейност. За развитие на техническите умения се използват главно три метода: ротация на кадрите, наставничество и курсове.

– **Ротация на кадрите.** При ротацията отделния работник работи последователно на няколко длъжности в организацията или в специализираното звено. Преимуществата на този метод се състоят в това, че работникът се запознава с широк кръг задачи и дейности, разбира зависимостта между отделните длъжности и необходимостта от съгласувани действия и получава по-добра представа за организацията като цяло.

– **Работа с наставник.** Както и ротацията този метод се прилага без откъсване от производството. Обучаемият се задължава да наблюдава и да следи и подражава за определен период от време работата на висококвалифициран работник (наставник), докато придобие определени технически качества.

– **Курсове.** Подобно на учебните заведения много организации използват за обучение на кадрите си традиционни методи като лекции, упражнения, семинарни занятия и др.

Хуманитарни качества. Важността на човешките качества обяснява включването им в много програми за обучение и развитие. Те включват игрите на роли, както и оценката на поведението и неговото моделиране.

– Оценка на поведението. Разработени са различни форми, които позволяват в писмен вид да се оцени или опише поведението на даден мениджър. Примери за това са описанието на стила, който използва съответният ръководител, оценката му на ориентация към работа в групи, моделите на общуване, към които се придържа и други.

– Моделиране на поведението. Това е метод, който използва комбинация от игра на роли и обратна информация от видеокасета, за да представи дадена теза идея или умение. Например, за да се запознаят с нов метод за интервюиране, участниците ще покажат филми или видеокасети, съдържащи примери за добри и посредствени интервюта. За постигане на по-голям реализъм като актьори в съответните епизоди се включват реални служители в компанията. След това участниците изиграват ситуацията, прави се филм, който се показва и оценява.

Концептуални и диагностични качества. Развитието на концептуални и диагностични качества с програми на обучение се постига сравнително трудно. Тези качества се постигат предимно с натрупване на опит и време. Въпреки това има някои методи, които могат да улеснят откриването и развитието на тези две важни качества.

Деловите управленски игри и груповите дискусии, които се използват в центъра за оценка, могат да се окажат полезни и тук. Един от най-популярните методи е така наречения “анализ на случай” (казус). Груповите дискусии помагат на участниците не само да доуточнят позициите си, но могат да допринесат за развитието на такива важни човешки качества, като уважение към чуждото мнение, способност за колективна работа и други.

Хотел “Тачев” е тризвезден хотел, намиращ се на територията на гр. Червен бряг. Разположен на седем етажа с 35 стаи и 5 апартамента.

В хотела работят общо 36 души – на пълно и непълно работно време. Политиката на хотела е да назначава малко на брой, но с висок потенциал хора, които да мотивира и развива непрестанно. Организационната структура на управление е свързана с мисията на фирмата да предостави на потребителите висококачествени продукти на приемливи цени. Дейностите са организирани в четири отдела. За всеки отдел са разпределени задачи, пълномощия и отговорности:

– отдел “Счетоводство и контрол”

– отдел “Кадри”

– отдел “Маркетинг”

Могат да се разграничат два типа обучение – първично групово обучение и индивидуално обучение на нови служители.

Първичното обучение в хотела може да се раздели на три етапа:

– **ориентация** – запознаване на всички служители с търговската марка, представяне на целите, ценностите и опита на фирмата.

– **основни трейнинг програми** – свързани с вътрешно обучение извън работното място като: лекции, дискусии, решаване на казуси и игра на роли.

– **обучение на работното място** – преди откриването на хотела се провежда в реална работна среда – посрещат се гости, организират се мероприятия и пр. Паралелно с него се осъществяват и обучение извън работното място (всички водени от външни инструктори) – „Пожарна и аварийна безопасност”, „Първа медицинска помощ”.

– Програма за регистриране на гостите на хотела по стаи и програма за засичане разговорите им.

Слабостите, които предстоят да се коригират, са следните:

- недооценяване на разликите в отношението по полове
- липса на връзка между отделните програма – разпокъсаност на основните с тренинг програми;
- липса на продължаващ етап на оценка на персонала в хотела
- недостатъчно оценяване на психологическите особености в различните възрасти на персонала

В настоящия етап хотел „Тачев” може да си позволи специален отдел за обучение на персонала тъй като има непрекъснато обновяване на наличната техника, с която се работи. Системата за планиране на хотелския персонал най-вече е зависима от текущото на служителите във фирмата през годината, както и по отношение на нуждата за определен период на допълнително персонал.

Фирменият организационен климат е благоприятен за работа, изява и по-висока реализация във фирмената структура. На персонала се предоставят възможности както за творческа изява, така и за издигане в йерархията. Всяка нова идея за подобряване на качеството обслужване, за рекламни послания бива внимателно обсъждана от фирменото ръководство. Особено силно са застъпени моралните и материални поощрения и стимули. Раздават се премии и награди, както за добре свършена работа, така и за лоялност и заслуги към фирмата.

На базата на направените изводи смятам, че операционната среда в разглеждания хотел може още повече да се подобри, ако:

- се разработят програми за повишаване удовлетвореността от работата и желанието за развитие, специално ориентирани към служителите от слабите сектори в обслужването.

- вниманието се концентрира и върху образователната структура

- атестация на кадрите и обратна връзка се осъществява ежедневно

- внимателно се изследват методите, използвани при програмите за обучение и развитие и се съобразяват с предпочитанията на служителите

- времето, в което се провежда обучението се избира така, че да не създава негативни нагласи у служителите, дори това да коства повече усилия и средства.

Формулирането на ясни изисквания към поведението на персонала в хотела за изпълнение на служебните задължения е основна предпоставка за ефективност в работата на всеки отделен служител, както и за фирмата като цяло. Важен елемент за яснотата са информирането по отношение на стимулите и санкциите съответно при спазване или не на служебните задължения.

Обучението на персонала е най-голямата инвестиция в днешната променяща се и конкурентна среда.

Персоналният анализ и оценка на потребността от обучение представлява отговор на въпроса: „Доколко индивидът се справя със задачите, има ли дефицитни знания и умения, какви са способностите му сега и какви трябва да бъдат, какъв е потенциалът му и какво точно обучение ще му помогне?”.

Обучението на персонала до голяма степен зависи от компетенцията на ръководителя, неговите разбирания относно качеството на подготовка на служителите и от това какви средства да бъдат планирани за това обучение.

СТУДЕНТСКИ ИДЕИ ЗА ОПТИМИЗИРАНЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО

Първа студентска научна сесия

*Българска
Първо издание*

Езиково-стилов редактор и коректор Цветанка Рашкова
Технически редактор Катина Илева

Формат 60x84/16
Печатни коли 11,5

ISBN 978-954-524-931-0

Предпечатна подготовка:

Университетско издателство “Св. св. Кирил и Методий”, 2013
гр. В. Търново, ул. “Т. Търновски” № 2

