

ДИНКО ГОСПОДИНОВ

УПРАВЛЕНИЕ
НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ
В УЧИЛИЩНИ ОРГАНИЗАЦИИ

ДЕАЛ - ЕМИЛИЯ НЕДЯЛКОВА

**УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В
УЧИЛИЩНИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Динко Величков Господинов, автор

София, 2012 г.

Рецензенти: доц. Снежана Янакиева

доц. Моника Богданова

Издателство: Деал-Емилия Недялкова

тел. 02 920 50 84, dealbg@abv.bg

ISBN 978-954-92637-5-6

С Ъ Д Ъ Р Ж А Н И Е

Увод	9
Същност на управлението на човешките ресурси в училище	10
1. Определение на понятието „управление на човешките ресурси“	11
2. Характеристики на управлението на човешките ресурси ..	13
3. Нива на управление на човешките ресурси в организацията .	14
4. Функции на управление на човешките ресурси	15
5. Модели на управление на човешките ресурси	17
6. Влияние на УЧР върху постиженията на организацията	22
7. Управлението на човешките ресурси в училище	23
7.1. Цел на управлението на човешките ресурси в училище	24
7.2. Функции на управлението на човешките ресурси в училище	24
7.3. УЧР в училище и организационната среда	28
Стратегическо управление на човешките ресурси в училище	29
1. Определение на понятието „стратегическо управление на човешките ресурси“	29
2. Цели на стратегическото управление на човешките ресурси .	30
3. Концептуална рамка на стратегическото управление на	

човешките ресурси	31
4. Подходи и модели за стратегическо управление на човешките ресурси	38
5. Разработване на стратегии за управление на човешките ресурси в училище	40
5.1. Съгласуване и реализиране на стратегиите.....	40
Планиране на човешките ресурси в училище	42
1. Задачи на планирането на човешките ресурси	43
2. Основни направления на планирането на човешките ресурси в училище	44
Анализ и проектиране на длъжност	50
1. Анализ на длъжност	50
2. Длъжностна характеристика	52
3. Проектиране на длъжност	54
Набиране на персонал	58
1. Определение на понятието „набиране на персонал”	62
2. Определяне на потребностите от персонал	63
3. Определяне на изискванията към кандидатите за работа ...	63
4. Привличане на подходящи кандидати	66
Подбор на персонал	70
1. Определение на понятието „подбор на персонал”	70
2. Методи за подбор на персонал	70
Въвеждане на новоназначените в училищните организации	88

1. Същност на въвеждането на новоназначените в организацията	88
2. Съвременни измерения на въвеждането на учителите	89
3. Фактори влияещи върху процеса на въвеждането	96
4. Етапи в процеса на въвеждането	100
5. Планиране и реализиране на въвеждането на новоназначените в училището	101
Мотивиране на човешките ресурси в училище	108
1. Обща характеристика на мотивацията	108
2. Теории за мотивацията	114
2.1. Съдържателни теории за мотивацията	114
2.2. Процесни теории за мотивацията	123
2.3. Други теории за мотивацията	129
3. Теоретични аспекти на мотивирането на учителите	136
4. Основни направления за мотивиране на човешките ресурси в училище	151
5. Ангажираност към организацията	163
Обучение и развитие на човешките ресурси в училище.....	167
1. Същност на обучението и развитието на човешките ресурси	167
2. Национални подходи към обучението и развитието на учителите	176
3. Теоретични аспекти на обучението и развитието на учителите	177

4. Обучението и развитието на човешките ресурси в публичните училища у нас	180
5. Цели на обучението и развитието на човешките ресурси в училище	185
6. Видове обучение на човешките ресурси	185
7. Етапи на обучение	186
8. Оценяване на резултатите от обучението	195
Оценяване на човешките ресурси в училище	197
1. Цели на оценяването	199
2. Процес на оценяване на човешките ресурси	201
3. Равнища на оценяване	204
4. Видове оценяване	205
5. Подходи към оценяването на учителите	208
6. Оценяването на учителите и тяхното заплащане	226
7. Източници на информация при оценяването на учителите	227
8. Обратна връзка при оценяването на човешките ресурси в училище	240
Организационна култура на училищната организация.....	246
1. Определение на понятието „организационна култура”	246
2. Равнища на организационната култура	247
3. Съдържание на организационната култура	248
4. Функции на организационната култура.....	252
5. Национални и организационни култури	253
6. Училищна култура	256

7. Видове училищна култура	258
8. Влияние на организационната култура върху организацията	262
9. Управление на училищната организационна култура	263
Управление на кариерата в организацията	267
1. Същност на кариерата	267
2. Кариерно развитие	275
3. Видове кариера	275
4. Кариерно развитие на учителите	281
4.1. Кариерно развитие на учителите в България	284
4.2. Управление на кариерното развитие в училище	286
Управление на конфликтите	290
1. Структура на конфликта	292
2. Етапи на конфликта	293
3. Функции на конфликта	297
4. Видове конфликти	298
5. Причини за конфликтите	300
6. Регулиране на конфликтите	303
Психологическият договор	312
1. Определение на понятието „психологически договор”	313
2. Съдържание на психологическия договор	314
3. Равнища на психологическия договор	316
4. Видове психологически договор	317

5. Фактори на психологическия договор	317
6. Изграждане на психологическия договор	318
Литература	320
Приложения	340

УВОД

Като теоретично направление в мениджмънта управлението на човешките ресурси възниква през средата на 80-те години на XX век. Направлението се развива бързо и за сравнително кратък период от време се утвърждава в неговата теория и практика. Основната идея на УЧР, че човешките ресурси са най-важният ресурс на съвременните организации издържа успешно проверката на времето и се превърна в неразделна част от философията на управлението в края на XX и началото на XXI век.

Изследванията в областта на управлението на човешките ресурси в образованието започват в началото на 90-те години в САЩ. Постепенно те се разширяват и обхващат всички функции на УЧР, а теорията на УЧР навлиза в практиката на училищното управление.

У нас първите курсове по управление на персонала в училище са проведени в края на 90-те години в ДИУУ към СУ „Св. Климент Охридски”, като авторът на настоящата монография е участвал в тяхната подготовка и провеждане. Понастоящем в много наши университети се предлагат лекционни курсове по управление на човешките ресурси в образованието. За съжаление, сериозен проблем пред развитието на направлението е липсата на литература.

В съвременната практика на училищното управление в нашата страна управлението на човешките ресурси не намира все още необходимото приложение, като една от причините за това е липсата на литература на български език в тази област.

Целта на настоящата монография е на основата на проучената литература да се очертаят основните измерения на изследванията в областта на управлението на човешките ресурси в средното образование. С оглед на това в съдържанието на монографията съзнателно е включена проблематика с по-теоретичен характер. Независимо от това, в изложението са използвани и редица примери от практиката на управлението на човешките ресурси.

СЪЩНОСТ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В УЧИЛИЩЕ

Терминът „управление на човешките ресурси“ навлиза в употреба през средата на 60-те години на миналия век. Б. Кауфман посочва, че за пръв път този термин е бил използван през 1958 г. от Е. W. Bakke в книгата му “The Human Resources Function”. Впоследствие употребата на термина продължава в рамките на направлението индустриални отношения и организационно развитие. Съвременната му интерпретация според него се свързва с известната книга на Т. Питър и Р. Уотърман „Към съвършенство във фирменото управление”(1982, а също и с книгите „The Ultimate Advantage: Creating the High – Involvement Organization” на Е. Лоулър (1992) и “Completive Advantage Trough People” (1994) на Д. Пфайфър [Kaufman, B., 2007, p. 33-34]. Повечето изследователи приемат, че направлението управление на човешките ресурси (УЧР) възниква през средата на 80-те години на XX век, когато са публикувани първите модели на това управление.

В литературата съществуват различни подходи за разграничаване на етапите в развитието на теорията и практиката на УЧР. Например Kochan и Capelli приемат следните етапи [цит. по Moiset, J.-J., J. Plante, P. Toussaint, 2003, p. 22]:

- ◆ първи етап 1900 – 1930 г. - функция „персонал”;
- ◆ втори етап 1930 – 1959 г. - индустриални отношения;
- ◆ трети етап 1960 - 1980 г. - прогресивно връщане към функцията „персонал”;
- ◆ четвърти етап след 1980 г. - функция „управление на човешките ресурси”.

Известният френски специалист в областта на УЧР Е. Птит обособява съответно три фази в това развитие:

- ✓ първа фаза 1920-1960 г - управление на персонала;
- ✓ втора фаза 1960-1980 г. - управление на човешките ресурси;

- ✓ трета фаза след 1980 г. - стратегическо управление на човешките ресурси [пак там].

В едно много обстойно проследяване на развитието на функцията „човешки ресурси” се приема следната периодизация [13, р. 7, tabl. 1.1]:

- ◆ 1900 – 1940 г. – появява се формалната функция „персонал”;
- ◆ 1940 – 1960 г. – утвърждават се индустриалните отношения;
- ◆ 1960 – 1980 г. – постепенно индустриалните отношения се заменят от УЧР;
- ◆ 1980 – 1990 г. – функция „УЧР” придобива същия статут, както и останалите функции по управление на организацията;
- ◆ след 1990 г. – период на рedefиниране и трансформиране ролята на УЧР.

Много изследователи считат, че след 1990 г. силно влияние върху развитието на теорията и практиката на УЧР оказва възникването и развитието на стратегическото управление на човешките ресурси.

1. Определение на понятието „управление на човешките ресурси”.

Човешките ресурси представляват най-важния актив на една организация. Това са хората, които работят в нея, заедно със своите знания, компетентности и трудова мотивация. Те осъществяват дейността на организацията, иновират я, развиват организацията и самите себе. В съвременните организации човешките ресурси са основният източник на конкурентни преимущества, посредством техните способности, знания, воля за промяна организацията обновява предлаганите от нея продукти и услуги, използваната технология, собственото си управление.

Според Д. Шопов и М. Атанасова „човешките ресурси са хората в организацията със своята професионална квалификация и личностни качества, които правят възможно тя да постигне своите стопански цели” [Шопов, Д., М. Атанасова, 2000, с. 13].

Според друго определение човешките ресурси са „сложна, динамична, вътрешно-структурирана и организационно интегрирана общност от хора, които притежават полезни и ценни знания и умения, придобити в резултат на обучение и практика, и способни да осигурят нормалното функциониране на фирмата, успешното изпълнение на нейните цели” [Пачев, Т., 2005, с. 44].

УЧР представлява едно от направленията в теорията и практиката на съвременния мениджмънт. В него се приема, че човешките ресурси представляват най-важният актив на организацията. Тя се стреми максимално да използва възможностите на човешките ресурси за постигането на своите цели, като същевременно удовлетворява възможно най-пълно техните потребности. Посредством подбор на подходящи съобразно работните места и културата на организацията кадри, тяхното обучение и развитие, мотивиране, кариерно развитие, управление на постиженията, използване на подходяща система за възнаграждение, безопасни условия на труд се цели постигането на високи резултати в дейността на организацията. Компетентните и мотивирани човешки ресурси са най-важният фактор за постигане на стратегическите цели на организацията, включително и за нейното изпреварващо адаптиране към промените на средата, развитие и постигане на висока ефективност. Инвестирането в човешки ресурси се приема като най-значимата инвестиция, което е в състояние да осигури конкурентни преимущества на организацията. За разлика от управлението на персонала, при УЧР мениджърите на всички равнища са ангажирани с него.

Д. Шопов и М. Атанасова определят понятието „управление на човешките ресурси” по следния начин: „Управлението на човешките ресурси е основна функция на управлението на организацията. В неговата най-обща интерпретация то се свежда до управлението на хората в трудовия процес за да се постигнат целите, които си поставя организацията” [Шопов, Д., М. Атанасова, 2000, с.15].

Едно от най-често цитираните в литературата определения е на известния специалист по УЧР проф. Джон Стори. Според това определение (1995) „управлението на човешките ресурси е отличителен подход към управлението на заетостта, който се стреми да постигне конкурентни предимства чрез стратегическо развитие

на силно ангажирана и способна работна сила, като се използва интегриран набор от културни, структурни и персонални техники” [цит. по Price, A., 2000, p. 5].

М. Армстронг определя управлението на човешките ресурси като „стратегически и логически последователен подход към управлението на най-ценния актив на предприятието: работещите там хора, които колективно и индивидуално дават принос в решаването на задачите на предприятието” [Армстронг, М., 2005, с. 20].

Срещат се и една друга група определения на това понятие, които обаче са твърде общи. Например:

- ✓ П.Боксъл (2007): „Управление на работата и хората в организацията” [цит. по Armstrong, M., 2011, p. 6].
- ✓ „Начинът, по който една организация управлява своите служители и им помага да се развиват” [McCourt, W., D. Eldridge, 2003, p. 5].

В периода след 2000 г. подобен тип определения се срещат често, но те са твърде общи и е трудно да се прецени какво точно съдържание се влага в тях. Хората и работата в организациите са управлявани и през етапа на управлението на персонала, и през етапа на индустриалните отношения, но те се различават както помежду си, така и по отношение на съвременния етап, който се обозначава като управление на човешките ресурси.

2. Характеристики на управлението на човешките ресурси.

М. Армстронг извежда следните характеристики на УЧР:

- ◆ УЧР удовлетворява потребностите от стратегически подход към тях, което позволява да се постигне съответствие между предприятието и неговата стратегия за човешките ресурси;
- ◆ в УЧР се използва всестранен и логически последователен подход към обезпечаване на взаимна поддръжка между теоретичните методики и практиките на трудова заетост посредством развитие на интегрирана теория и практика;
- ◆ в УЧР се подчертава важността на постигането на привързаност към мисията и ценностите на дадена

организация;

- ◆ в УЧР работниците се разглеждат като актив или човешки капитал, благодарение на това, че им се обезпечава възможност за обучение и развитие;
- ◆ човешките ресурси се разглеждат в качеството на източник на конкурентни преимущества;
- ◆ подходът към управлението на работниците е унитарен, а не плуралистичен: счита се, че те споделят интересите на работодателя, даже ако същите не съвпадат с техните собствени;
- ◆ разработването и осъществяването на УЧР е задача на ръководителите на подразделения [Армстронг, М., 2005, с. 20].

По-късно М. Армстронг добавя още две нови характеристики на УЧР – ориентация към постигането на ангажираност и по-скоро индивидуален, отколкото колективистичен подход в трудовите отношения [Armstrong, M., 2011, p. 13-14].

3. Нива на управление на човешките ресурси в организацията.

Д. Шопов и М. Атанасова разграничават две равнища на управление на УЧР – стратегическо и оперативно. На равнище стратегическо управление то се осъществява от висшестоящите ръководители на организацията, ориентирано е към дългосрочни цели и е функция на стратегическите, икономическите, производствените и технологични цели на организацията. Съответно оперативното управление е дейност на преките ръководители и е насочено към постигането на краткосрочни и дългосрочни цели [Шопов, Д., М. Атанасова, 2000, с. 19-23].

М. Армстронг обособява следните равнища в системата на УЧР:

- ✓ *философия за човешките ресурси* – това са основните ценности и ръководни принципи, приети по отношение на хората в организацията;
- ✓ *политики за човешките ресурси* – насоки, определящи как тези ценности, принципи и стратегии трябва да се

реализират;

- ✓ *процеси по УЧР* – включват формалните процедури, методи и планове за прилагане на политиките, или това са практиките по УЧР [Armstrong, M., 2006, p.4].

Becker и Gerhar (1997) също приемат три равнища в системата на УЧР:

- ◆ системна архитектура (принципи на системата);
- ◆ политики;
- ◆ процеси и практики [пак там].

4. Функции на управлението на човешките ресурси.

В специализираната литература се срещат три основни варианта за структуриране на дейностите, които се включват в управлението на човешките ресурси – основни области, функции и основни дейности. Например според едни от най-известните специалисти по УЧР в света П. Боксъл и Дж. Пърсел, то включва три големи области [Voxall, P., J. Pursel, 2007, p. 2]:

- ✓ *Микроуправление на човешките ресурси* – обхваща две подгрупи от функции. Една голяма група от подфункции се отнасят до управлението на индивиди и малки групи (набиране, подбор, въвеждане, обучение и развитие, управление на постиженията, управление на възнаграждението. По-малката група подфункции включва организирането на работата и отношенията със служителите.
- ✓ *Стратегическо управление на човешките ресурси.*
- ✓ *Международно управление на човешките ресурси.*

Р. Матис и Дж. Джаксън извеждат следните функции на УЧР:

- ◆ стратегическо управление на човешките ресурси;
- ◆ осигуряване на равни възможности на заетите;
- ◆ персонал (анализ на работното място, набиране, подбор);
- ◆ управление на таланта (ориентиране, обучение и развитие на човешките ресурси, планиране на кариерата, управление на постиженията);

- ◆ възнаграждение;
- ◆ управление на риска и защита на работниците (опазване на здравето, трудова безопасност, действие при бедствия и възстановяване);
- ◆ служебни и трудови отношения [Mathiz, R., J. Jackson, 2010, p. 6-7].

В сравнение с функциите, при подхода на определяне на основните дейности по УЧР е забележим стремежът към по-голямо операционализиране. Например С. Джаксън, Р. Шилер и С. Уернър посочват следните основни дейности на УЧР:

- ✓ планиране на човешките ресурси за удовлетворяване на организационните потребности и за промяна;
- ✓ анализ на работните места и моделиране на компетентности;
- ✓ набиране и запазване на квалифицирани служители;
- ✓ подбор на служители, съответстващи на работата и на организацията;
- ✓ обучение и развитие на конкурентоспособна работна сила;
- ✓ управление на постиженията;
- ✓ развитие на подходите за възнагражденията;
- ✓ използване на базирано върху постиженията заплащане, свързано с реализирането на стратегическите организационни цели;
- ✓ осигуряване на обезщетения и услуги за служителите;
- ✓ осигуряване на безопасност и сигурност на работните места;
- ✓ работа със съюзите на служителите и колективно трудово договаряне [Jackson, S., R. Schuler, S. Werner, 2009, p.16-17].

Също много конкретно основните дейности по УЧР са представени и от М. Фуут и К. Хуук: набиране и подбор, обучение и развитие, планиране на човешките ресурси, осигуряване на договори, осигуряване на лечение, осигуряване на равни възможности, управление на различията, мотивиране, консултиране на служителите, управление на таланта, благосъстояние на

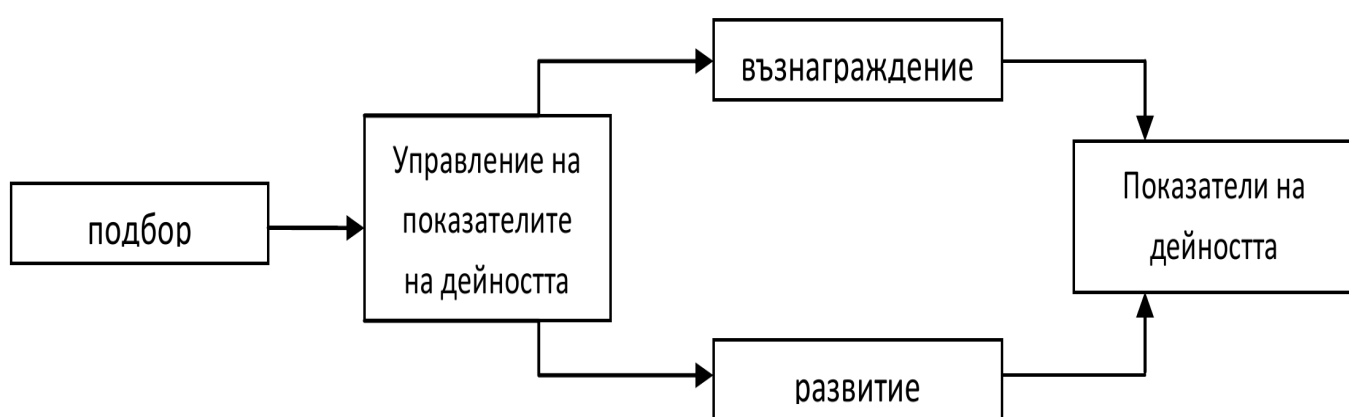
служителите, заплащане и възнаграждения, здраве и безопасност, индивидуално дисциплиниране, оплаквания, уволнения, съкращения, договаряне, насърчаване участието на служителите, управление на ценностите, управление на знанията, управление на промените, управление на межкултурните отношения [Foot, M., C. Hook, 2008, p. 3].

5. Модели на управление на човешките ресурси.

Понастоящем в теорията са разработени значителен брой модели на УЧР. В литературата най-често се разглеждат два от тях, които са се превърнали в класически – Мичиганския и Харвардския. Те са разработени през средата на 80-те години на XX век, когато се оформя съвременното направление на УЧР.

Мичиганският модел (1984) е разработен от група учени от Мичиганското бизнес училище – К. Фомбран, Н. Тичи и М. Дева-на. Обозначава се още и като модел на съответствието поради заложеното в него изискване за съответствие на УЧР на структурата на организацията и нейната организационна стратегия. Според М. Армстронг моделът се базира върху четири основни процеса [Армстронг, М., 2005, с. 24-25]:

Фиг. 1 Мичигански модел на УЧР



- ◆ *подбор* – съответствие на човешките ресурси на работните места;
- ◆ *атестиране* – управление на показателите на работата;

- ◆ *възнаграждение* – „системата за възнаграждение се явява този елемент на управление, който се използва често в недостатъчна степен и неправилно за стимулиране на организационните показатели на работата, тя трябва да поощрява както краткосрочните, така и дългосрочните постижения, като се има предвид, че „предприятието трябва да работи сега, за да преуспее в бъдеще”.
- ◆ *развитие* – развитие на работници с високи качества.

Мичиганският модел се идентифицира с т.н. твърд подход в управлението на човешките ресурси. Съобразно този подход на човешките ресурси се гледа както на всички останали ресурси в организацията и се търси икономическа ефективност. Придобиването и инвестирането в човешки ресурси трябва да съответства на потребностите на организацията и да бъде икономически изгодно. Също така следва да се създават условия за максимално развитие и използване на потенциала на човешките ресурси. Или както посочва М. Армстронг „този подход изхожда от философия, ориентирана към интересите на предприятието, той поставя акцент върху необходимостта да се управляват хората, така че да се получи от тях добавена стойност и по такъв начин да се постигне конкурентно преимущество. Този подход разглежда хората в качеството им на човешки капитал, от който при разумни инвестиции в неговото развитие може да бъде получен доход” [пак там, с. 22].

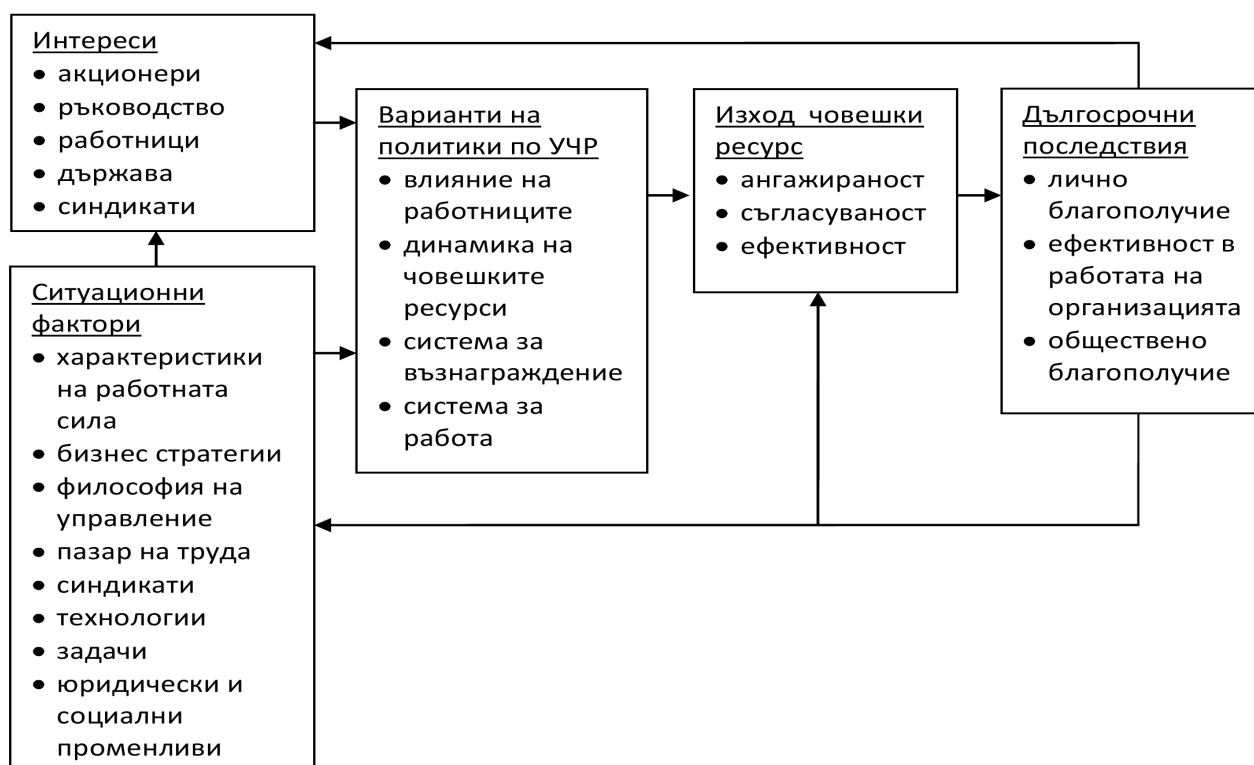
Харвардският модел (фиг. 2) е разработен също през 1984 г. При него се изхожда от разбирането, че в управлението на организацията участват различни групи, чийто интереси е необходимо да се съгласуват с цел постигането на максимални резултати от инвестирането на капитал или собствен труд. Ефективността на УЧР следва да се отчита съобразно постигнатите ангажираност към организацията (привличане, задържане и мотивиране на компетентни работници и служители), екипната съгласуваност и фирмената ефективност. Моделът е ориентиран към съгласуване на интересите в организацията, приобщаване на хората към

нейните цели и ценности и постигане на ангажираност.

Съобразно въведеното от Джон Стори разграничаване на подходите в УЧР на „твърд“ и „мек“, Харвардският модел се отнася към мекия подход. При него организационните резултати следва да се постигнат посредством обучение и развитие на човешките ресурси, ангажираност, висока квалификация и производителност, активна комуникация между всички заинтересовани страни.

М. Армстронг посочва, че Харвардският модел е оказал значително влияние върху теорията и практиката на управление на човешките ресурси, в частност, че УЧР е дело на всички ръководители, а не само отделна функция на отдела по персонала [пак там, с. 26].

Фиг. 2 Харвардски модел на УЧР [Армстронг, М., 2005, с. 26]



Друг много популярен модел на УЧР е на Дейвид Гест. Моделът се базира върху четири стратегически цели:

1. *Стратегическа интеграция* – способност на организа-

цията да интегрира въпросите на УЧР в своите стратегически планове, обезпечавайки съгласуваност на различните аспекти на това управление и позволявайки на ръководителите на средните звена да отчитат перспективите на УЧР при приемането на решения.

2. *Висока ангажираност* – разграничават се поведенческа ангажираност, необходима за постигане на съгласувани цели и позиционна ангажираност, отразяваща идентифицирането с организацията.
3. *Високо качество* – отнася се до всички аспекти на поведението на ръководителите, което се пренася върху качеството на стоките и предлаганите услуги, включително управлението на персонала и влагане на средства в качествени сътрудници.
4. *Гъвкавост* – функционалната гъвкавост и наличието на адаптивна организационна структура позволяват на организацията да се справя с нововъведенията [пак там, с. 27].

Много често изведените от Д. Гест стратегически цели се посочват в литературата като цели на УЧР въобще.

Интересен е моделът на УЧР на Джон Стори, при който се отдава голямо значение на културата на организацията и ангажирането на служителите. Моделът включва:

Вярвания и предположения:

- ◆ човешките ресурси осигуряват на организацията конкурентно преимущество;
- ◆ ангажирането на служителите е с по-голямо значение, отколкото усилията за спазване на законодателството;
- ◆ внимателният подбор и развитието на човешките ресурси са от централно значение за УЧР.

Стратегическо качество:

- ✓ решенията за УЧР са от стратегическо значение и висшите мениджъри трябва да бъдат включени при тяхното вземане;
- ✓ необходимо е политиките по човешките ресурси да се

интегрират в бизнес стратегиите.

Ключова роля на мениджърите на средно ниво:

- ◆ човешките ресурси са твърде важни, за да бъдат оставени само на специалистите по персонала;
- ◆ преките ръководители трябва да бъдат тясно свързани с осигуряването на движеща сила от използването на човешките ресурси;
- ◆ управлението на човешките ресурси от ръководителите е от ключово значение.

Ключови равнища:

- ✓ управлението на културата на организацията е от по-голямо значение, отколкото на процедурите и системите;
- ✓ хоризонталното интегриране на различните практики по УЧР има съществени значение;
- ✓ работните места следва да позволяват поемането на отговорност и подобряване на работата [цит. по: Marchington, M., A. Wilkinson, 2005, p. 7].

Понастоящем в теорията са разработени значителен брой модели на УЧР. И. Емери и Ф. Гонин ги диференцират в две групи:

- ◆ циклични модели, базирани върху класическите три дименсии - осигуряване на персонал, неговото запазване и мотивиране, развитие на персонала;
- ◆ тематични модели, базирани върху оси от значими области в УЧР, например осигуряване и задържане на човешките ресурси, управление на постиженията и мотивацията, обучение и развитие, отношения със социалните партньори, управление на организационната култура и др.

Разработеният от тях модел на УЧР е изграден върху идеята за управление на процеси и включва три групи процеси: процеси на управление, процеси центрирани върху УЧР и процеси на подкрепа [Emery, Y., F. Gonin, 2009, p. 32-40].

6. Влияние на УЧР върху постиженията на организацията.

УЧР оказва силно въздействие върху организационните постижения. Подборът на подходящи за работното място и културата на организацията служители, тяхното успешно въвеждане в организацията, създаването на добра организация на работа, използването на подходяща система за трудово възнаграждение, задържането на добре работещите, мотивирането, обучението и развитието, поддържането на добри условия на труд оказват благоприятно въздействие върху резултатите на организацията.

Според Джон Пърсел (2003) политиките на организацията в областта на човешките ресурси влияят върху организационните постижения чрез:

- ✓ проектирането на работните места и на работата, гъвкаво работно време, подобряване на уменията и разширяване на базовите умения, възнаграждението, съобразяването с мнението на служителите;
- ✓ формулиране и изграждане на ясна визия и мрежа от ценности;
- ✓ развиване на позитивен психологически договор и повишаване мотивацията и ангажираността на служителите;
- ✓ формулирането и прилагането на политики по УЧР, отговарящи на потребностите на служителите и създаване на много добри работни места [Armstrong, M., 2006, p.24].

However, Delaney и Huselid изразяват по следния начин връзката УЧР – организационни постижения [цит.по McKenna, E., N. Veech, 2008, p. 38]:

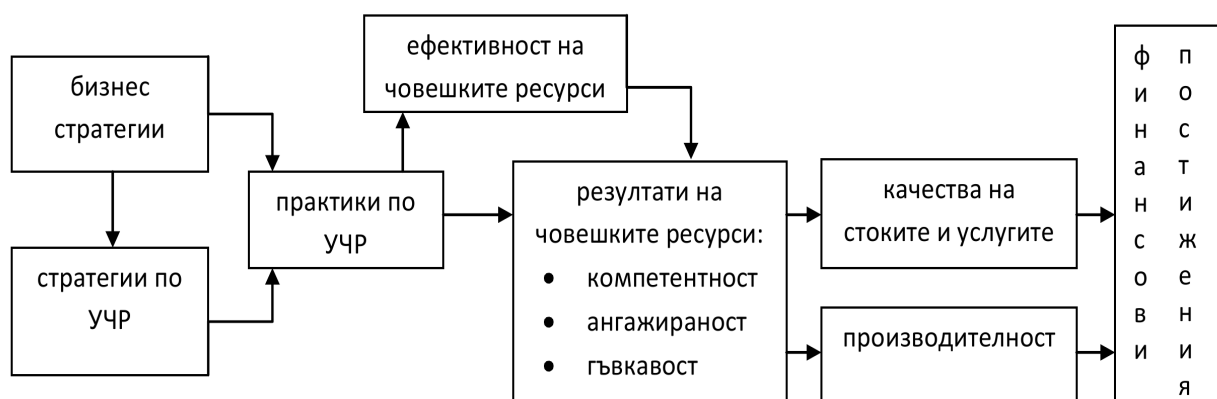
- ♣ *набиране и селекция* на служители, които в максимална степен могат да прилагат своите знания и умения в дейността на организацията;
- ♣ подобряване на текущата работа на служителите посредством *обучение и развитие*;
- ♣ стимулиране на служителите да използват с ентузиазъм своите знания и умения в посока на организационните цели чрез *система за ефективно възнаграждение и*

мотивиране;

- ◆ начина по който е организирана работата.

Много добре връзката между УЧР и организационните постижения е показана и чрез модела на Дейвид Гест (2000) [по Marchington, M., A. Wilkinson, 2005, p. 88]:

Фиг. 3 Модел на Д.Гест



Интегрирането на бизнес стратегиите със стратегиите по УЧР следва да намери отражение в практиките по УЧР и да доведе до постигането на ефективни резултати – компетентности на служителите, тяхната ангажираност и гъвкавото им използване. Това съответно резултатира в качеството на предлаганите стоки и услуги, в съответната производителност и в крайна сметка във финансовите постижения на организацията.

Също така, поред известната формула на П. Боксъл и Дж. Пърсел (2003) организационните постижения представляват функция на способностите на служителите, плюс тяхното мотивиране, плюс възможността им за участие в управлението на организацията [Armstrong, M., 2011.p. 10].

7. Управление на човешките ресурси в училище.

Проблематиката на УЧР в образованието започва да се разработва още от началото на 90-те години на миналия век. През 1990 г. е публикувана книгата на С. Riches и С. Morgan "Human

Resources Management in Education”, през 1994 г. J. Jones и D. Wolters публикуват книга със същото заглавие, а през 1995 г. е издадена книгата на R. Seifert “Human Resources Management in School”. В периода на 90-те г. има много публикации в тази област на Робърт Ребър, професор в университета в Сейнт Луис, чието 9-то издание на “Human Resources Management in Education” бе публикувано през 2010 г. Сред изследователите в тази област след 2000 г. следва да се отбележат R. Smith, D. Webb, S. Norton, P. Yang, J.-J. Moisset, J. Plante, P. Toussant и др.

7.1. Цел на управлението на човешките ресурси в училище.

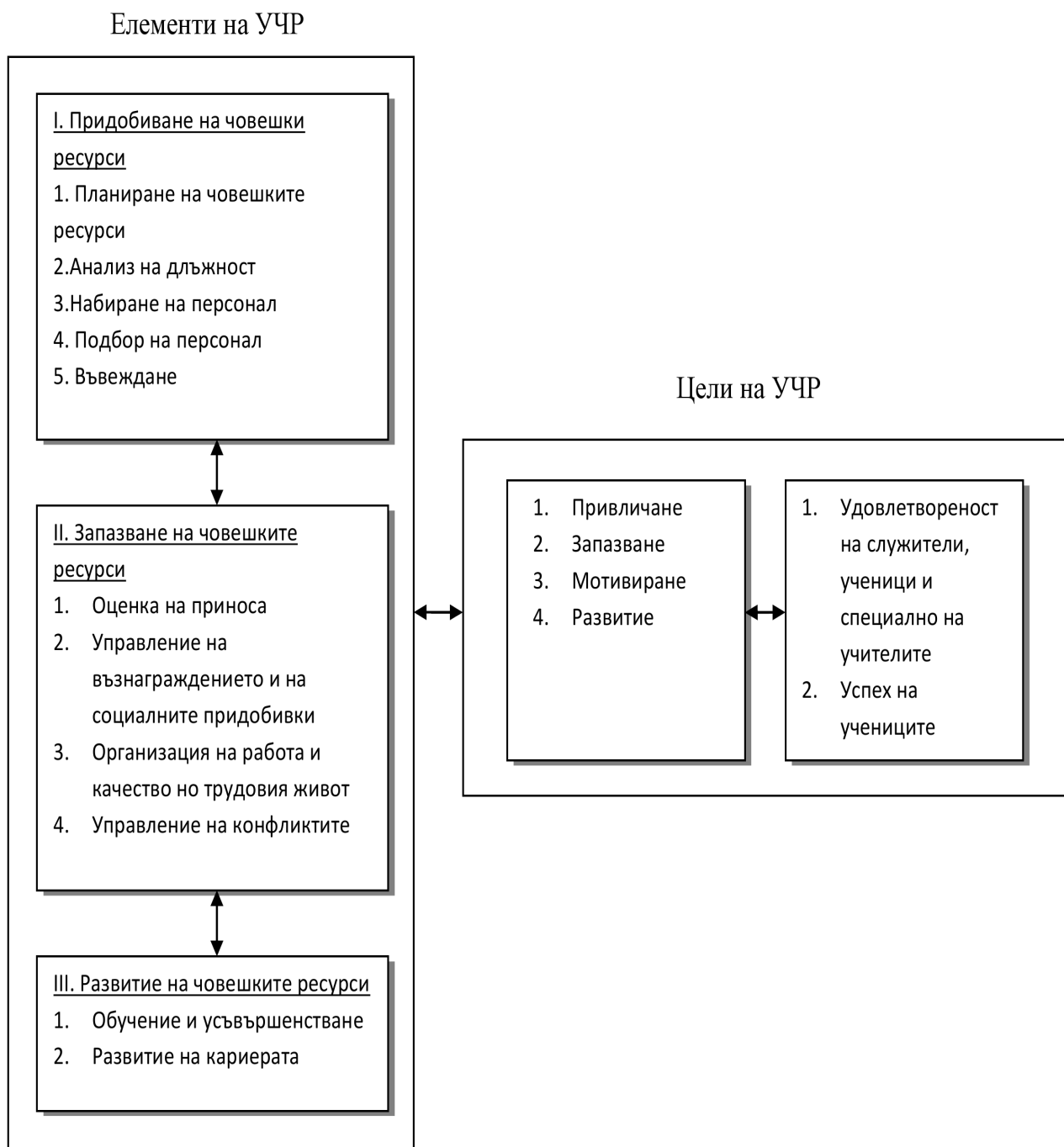
Ж.-Ж. Мойсет, Ж. Плант и П. Тусент посочват като цели на УЧР в училище привличането, запазването, мотивирането и развитието на човешките ресурси, което следва да обезпечи удовлетвореност у ученици, учители и служители и успешно обучение на учениците (фиг.4, с. 15).

Като цел на УЧР в училище може да се посочи осигуряването на училищните организации с подходящи човешки ресурси, които в максимална степен да използват своя потенциал за постигането на техните цели и същевременно за възможното най-пълно удовлетворяване на потребностите и удовлетвореността от труда на учителите и служителите.

7.2. Функции на управлението на човешките ресурси в училище.

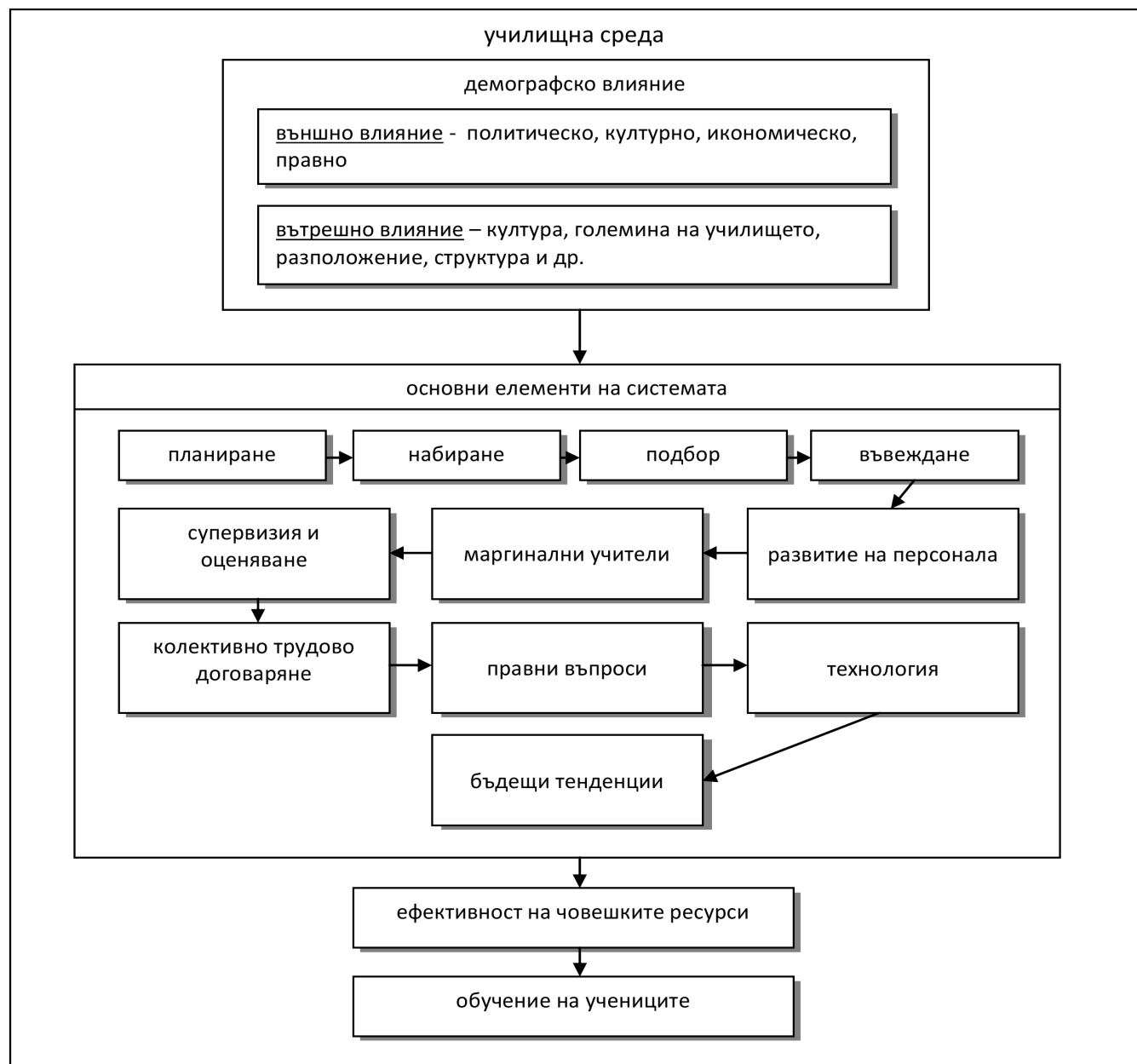
Ж.-Ж. Мойсет, Ж. Плант и П. Тусент обособяват три големи функции на УЧР в училище – придобиване на човешки ресурси, тяхното запазване и развитие [Moisset, J.-J., J. Plante, P. Toussaint, 2003, p. 18].

Фиг. 4 УЧР в образованието – елементи и цели [Moiset, J. -J, J. Plante, P. Toussaint, 2003, p. 18].



Р. Смит посочва следните основни елементи на УЧР в училище: планиране, набиране и подбор, въвеждане в организацията, супервизия и оценяване, помощ на маргинални учители, развитие на персонала, колективно трудово договаряне, правни въпроси, лидерство, поглед в бъдещето [Smith, R., 2009, p.4-11].

Фиг. 5 Система за ефективно УЧР в образованието [Smith, R., 2009, p. 3].



Като функции на УЧР в училищните организации могат да се посочат:

Осигуряване на човешки ресурси. Тази функция включва дейностите по планиране на човешките ресурси, набиране и подбор, въвеждане на новоназначените.

Мотивиране и задържане. Мотивирането за труд в съответната училищна организация представлява необходимо условие за

постигането на високи организационни резултати. Задържането на добре работещите учители и служители също има важно значение за съхраняването на техния трудов потенциал.

Обучение и развитие. Обучението на човешките ресурси е ориентирано към усъвършенстване на дейностите на индивидуално, екипно (групово) и организационно равнище. Чрез развитието на човешките ресурси се усвояват нови знания, компетентности, навици, които от една страна подпомагат създаването на нови организационни компетентности, необходими за бъдещето развитие на училището и за адаптирането му към промените на средата.

Оценяване на трудовите постижения. Чрез оценяването се установява доколко индивидуалното трудово изпълнение отговаря на установените изисквания, анализират се отклоненията и се предприемат мерки за преодоляване на пропуските и слабостите, за използването на съществуващ, но неизползван потенциал, за прилагането в дейността на училищната организация на установени добри практики. Набираната в процеса на оценяването информация се използва при определянето на потребностите от обучение. Резултатите от оценяването следва да бъдат обвързани със заплащането и с кариерното развитие.

Управление на възнаграждението. Тази функция включва дейности по определяне на трудовото възнаграждение. Прилагането на делегираните бюджети в системата на средното образование дава възможност за отчитане в по-голяма степен на реалния трудов принос на учителите и служителите.

Кариерно развитие. Управлението на кариерата създава професионална перспектива за развитие и подпомага професионалното развитие на учителите, задържането на добре работещите, оказва положително мотивиращо въздействие. Създава възможности за по-пълноценно използване на професионалния потенциал на кадрите.

Безопасност на работното място. Осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд подпомага опазването на здравето и запазването на работоспособността на служителите, намалява опасността от трудови злополуки.

Отношения със служителите. Тази функция обхваща дей-

ностите по трудовите правоотношения със служителите и колективното трудово договаряне. Тук фокусират обаче почти всички останали функции, например оценяването, възнаграждението, кариерното развитие, здравословните и безопасни условия на труд.

7.3. УЧР в училище и организационната среда.

Във външната среда на училищните организации съществуват редица фактори, които оказват влияние върху УЧР в тях.

Един от най-силно действащите фактори е демографският. Ученическият контингент който постъпва в отделните училища определя броя на паралелките, а чрез тях и щата на персонала. Демографските тенденции представляват значим индикатор по отношение на бъдещите потребности от персонал в училище. Отрицателните демографски тенденции, произтичащото от тях непрекъснато намаляване на броя на паралелките в училищата на почти цялата територия на страната и съкращаването на работни места в тях създава у някои учители и особено в по-младите чувство за несигурност и професионална безперспективност, вследствие на което те се насочват към други професии.

Етническият фактор оказва влияние върху ученическият контингент в отделните училища, отношенията училищен персонал – родители, предпочитанията на кандидатите за работа в училище, върху динамиката на персонала и върху неговата трудова мотивация.

Силно влияние върху динамиката на персонала в училище оказва пазара на труда. В големите населени места съществуват повече възможности за намиране на работа, включително с по-високо заплащане и вследствие на това динамиката на персонала е по-силно изразена. Например в гр. София в периода на икономически растеж около 2006-2009 г. съществуваха целогодишно незаети работни места за учители и служители в някои училища и детски градини. Впоследствие, в условията на икономическа криза през 2011 г. в отделни училища са се конкурирали за едно учителско място над 30 кандидати.

В по-малките населени места възможностите за намиране на работа и съответно равнището на заплащането са по-малки, поради което динамиката на персонала е по-слаба.

Останалата част от книгата не е визуализирана.