

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS IMPLEMENTING SOCIAL ACTIVITIES

**Daniela Krasteva**

University of national and world economy, Sofia, Bulgaria, [d.krasteva@unwe.bg](mailto:d.krasteva@unwe.bg)

**Abstract:** The people involved in each activity are crucial to its success. This applies even more to social activities, because one of the most important features of social activities is that in its implementation – the role of people in many cases cannot be replaced by technique and technology. Therefore, the implementation of each of the social activities requires people with specific competencies, able to show creativity and empathy for the users of relevant services.

The article examines the essence of human resource management in organizations performing social activities. The main information components of the human resources management system in the organizations are presented.

The characteristics of the individual components of the system of human resources management and social entrepreneurship are presented in the context of rules and procedures that are crucial for the effective functioning of organizations performing social activities.

By the organizing, the selection, training and motivation of staff largely determines the successful operation of organizations.

Therefore, one of the main goals of social entrepreneurship is to provide the necessary people for the activity who have specific competencies (personal qualities, knowledge, skills and attitudes).

**Keywords:** human resources, management system, components of the management system, social activities.

## УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ, ОСЪЩЕСТВЯВАЩИ СОЦИАЛНИ ДЕЙНОСТИ

**Даниела Кръстева**

Университет за национално и световно стопанство, България, [d.krasteva@unwe.bg](mailto:d.krasteva@unwe.bg)

**Резюме:** Хората, участващи в извършването на всяка дейност имат решаващо значение за нейния успех. Това се отнася в още по-голяма степен за социалните дейности, защото една от най-съществените особености на социалните дейности е, че при осъществяването ѝ – ролята на хората в много случаи не може да се замени от техниката и технологиите. Поради това, осъществяването на всяка от социалните дейности изисква хора със специфични компетентности, способни да проявяват творчество и съпричастност към потребителите на съответните услуги.

В статията се разглежда същността на управлението на човешките ресурси в организациите, извършващи социални дейности. Представени са основните информационни компоненти на системата за управление на човешките ресурси в организациите.

Изведени са характеристиките на отделните компоненти на системата за управление на човешките ресурси и социалното предприемачество в контекста на правила и процедури, които имат решаващо значение за ефективното функциониране на организациите, осъществяващи социални дейности.

От организацията, подбора, обучението и мотивацията на персонала до голяма степен се определя успешното функциониране на организациите.

Ето защо, една от основните цели на социалното предприемачество е осигуряването на необходимите хора за дейността, които притежават специфични компетентности (личностни качества, знания, умения и нагласи).

**Ключови думи:** човешки ресурси, система на управление, компоненти на системата за управление, социални дейности

### 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Имайки предвид спецификата на дейностите, управлението на човешките ресурси в организациите, включително в рамките на социалното предприемачество, се разглежда в две направления – стратегическо и оперативно.

Стратегическото управление на човешките ресурси (Паунов, 1999) включва дейности, свързани с разработването и изпълнението на стратегии и политики за човешките ресурси. То има по-дългосрочен обхват и е свързано с мисията и виждането за бъдещото развитие на съответните дейности.

Оперативното управление на човешките ресурси обхваща дейностите, свързани с разработване на правила и процедури, както и конкретни дейности по тяхното прилагане (процеси, практики). Оперативното управление на човешките ресурси включва и ежедневните дейности, свързани с управление дейността на заетите в социалните дейности – възлагане на задачи, координация, контрол на изпълнението на задачите и т.н.

Управлението може да се разглежда в още един аспект – като дейност по създаване, поддържане на специфична система, т.е. съвкупност от взаимосвързани компоненти. Не бива да се negliжира и организационната култура, която се явява важна предпоставка за по-ефективното функциониране на организациите (Велева, 2012). Компонентите на системата на управление на човешките ресурси са преди всичко правила и процедури, утвърдени най-често с нормативни актове на съответните организации. В контекста на спецификата на социалните дейности и социалното предприемачество, компонентите на системата за управление на човешките ресурси са обособени, както следва:

- структура на организацията – съвкупност от обособени самостоятелни звена тяхната йерархия;
- проектиране на длъжностите в организацията;
- планиране на човешките ресурси;
- набиране, подбор и назначаване на служители;
- оценяване на трудовото представяне;
- възнаграждения на заетите в организацията;
- обучение и развитие на заетите в организацията;
- взаимоотношения и равни възможности;
- осигуряване на безопасност и здраве при работа;
- администриране на човешките ресурси

## **2. КОМПОНЕНТИ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

### *➤ Организационни структури*

Структурата на организациите, осъществяващи социални дейности най-общо може да се определи като съвкупност от относително самостоятелни обособени звена, тяхната йерархия и връзки (Стефанов & Пейчева, 2013).

По отношение на управлението на човешките ресурси, организационна структура оказва влияние в следните по-важни направления: определя формалните екипи от служители в организацията; определя формалните роли на служителите – ръководители и подчинени; въздейства върху процеса на оценяване трудовото представяне на служителите; въздейства върху системата за възнаграждения на служителите, включително и по отношение на планирането и контрола на разходите за възнаграждения; въздейства върху комуникациите и отношенията в организацията; определя в значителна степен възможностите за кариерно израстване на служителите.

В теорията и практиката са известни множество разновидности на организационните структури (Лейзиър & Гибс, 2009 г.), например:

- в зависимост от основни принцип за изграждане – функционални, дивизионални, матрични, мрежови (проектни) и смесени;
- в зависимост от броя на йерархичните нива – „плоски“ и „стръмни“, линейни.

Всяка от посочените разновидности на организационните структури има своите достойнства, но и недостатъци. Поради това, изборът на оптимална организационна структура може да се направи само за конкретна организация, като се отчитат нейните особености (численост на персонала, дейност, технологии, териториално разположение и т.н.), както и особеностите на външната среда.

### *➤ Проектиране на длъжностите*

Проектирането на длъжностите в организациите, осъществяващи социални дейности може да се определи като процес на създаване на нови или промяна в съществуващи длъжности и техните характеристики с оглед оптимално протичане на работните процеси в организацията и позитивно влияние върху мотивацията и поведението на служителите (Стефанов & Пейчева, 2013).

Определянето на съвкупността от задължения и свързаните с тях изисквания са във фокуса на процеса на проектиране на длъжностите.

Успешното проектиране на длъжностите зависи до голяма степен от предварително извършен анализ на длъжностите с помощта на различни методи – въпросници, интервюта, фокус – групи, наблюдение, сравнение и други. При новосъздадени организации, включително и такива в обхвата на социалното предприемачество, проектирането на длъжностите трябва да се основава на предварителен анализ на бизнес процесите (работните процеси) за осъществяване на съответната дейност.

Крайният резултат от проектирането на длъжностите е длъжностната характеристика. В българската нормативна уредба има регламентирано задължение за работодателите при сключване на трудовия договор да представят на работника или служителя длъжностна характеристика (чл. 127, ал. 1, т. 4 от Кодекса на труда), но без да се определя нейната структура и съдържание (изключение има, например за държавната администрация). Ето защо всеки работодател сам трябва да избере формата и съдържанието на длъжностната характеристика.

В зависимост от регламентираните длъжностни характеристики, организацията ще излезе на трудовия пазар за да търси подходящите хора в съответните сегменти на този пазарен сектор и ще се конкурира с други работодатели, които търсят подобен персонал.

➤ *Планиране на човешките ресурси*

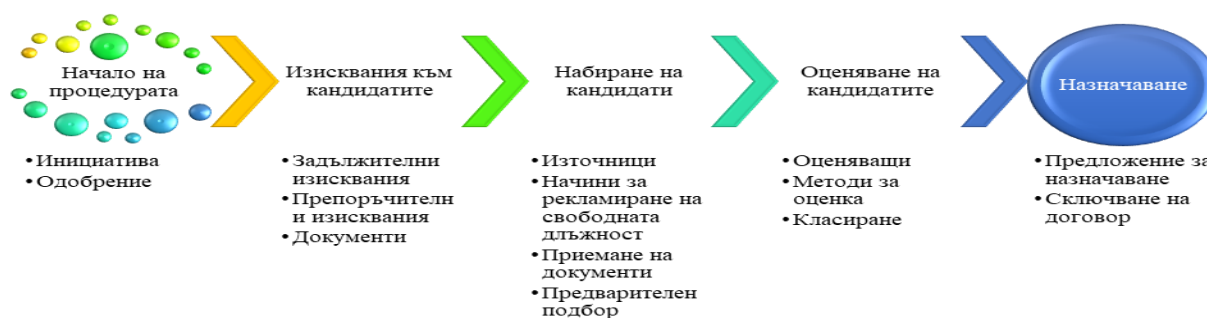
Планирането на човешките ресурси най-общо може да се определи като процес на съставяне на прогноза за необходимите на организацията човешки ресурси (брой и компетентности) в бъдещ период от време и начините за тяхното осигуряване (Армстронг, 2009 г., Шопов & Атанасова, 2009 г.). По-конкретно, планирането на човешките ресурси обикновено включва: определяне на потребностите от персонал за бъдещ период от време; прогнозиране на напускащите и персонала, който ще остане на работа в организацията; съпоставяне на прогнозите за потребностите и наличния персонал; изготвяне на планове за действия, включително план (бюджет) за разходите за персонала. Прогнозирането на потребностите от персонал трябва да се основава на целите за развитието на организацията през плановия период – дейности, очаквани резултати и т.н. Планирането на разходите за персонала е гранична област между планирането на човешките ресурси и финансовото планиране в организацията.

➤ *Набиране и подбор на персонал*

Набирането и подбора на персонал е много важен за всяка организация и оказва силно влияние върху ефективността на управлението на човешките ресурси, като за организациите, осъществяващи социални дейности е с особена важност, поради съществената роля на човешкия фактор. Най-общо, набирането и подбора на персонал може да се определи като процес за осигуряване на подходящи хора за свободни длъжности в организацията.

Обикновено, процедурите по набиране и подбор на персонал включват няколко етапа, които са представени на Фигура 1.

**Фигура 1: Основни етапи на набирането и подбора на персонал**



Началото на процедурата за набиране и подбор обикновено е свързано с наличието на свободна длъжност. Процедурата включва: предложение от ръководител на звеното, в което е свободната длъжност; одобряване на предложението; определянето на изискванията към кандидатите, въз основа на характеристиките на длъжността; оценяване на кандидатите, като се определят лицата, които ще оценяват кандидатите; определяне на методите за оценяване – тестове, практически изпит, интервю (едно или повече) и други; класиране на кандидатите, въз основа на резултатите от тяхното оценяване по избраните методи и избор на най-подходящия кандидат за длъжността. Последният етап от процедурата е назначаване на избрания кандидат за свободната длъжност въз основа на одобрено и прието предложение за работа, както и подписан трудов договор.

➤ *Оценяване на трудовото представяне*

Оценяването на трудовото представяне на служителите в организацията е важен компонент на системата за управление на човешките ресурси, защото чрез него: служителите получават информация за равнището, на което изпълняват своята работа, за резултатите, които постигат, както и за нивото на своите компетентности; ръководителите имат възможност да мотивират служителите; създават се предпоставки за подобряване на комуникациите и отношенията между ръководители и подчинени.

Съвременни процедури за оценяване на трудовото представяне имат няколко основни характеристики, а именно:

- оценява се трудовото представяне на всички заети в организацията;
- оценяването се извършва от непосредствените ръководители на оценяваните, под контрола на наблюдаващи (контролиращи) ръководители от следващото по-високо ниво в йерархията;
- оценяването най-често се извършва въз основа на оценки за изпълнението на предварително съгласувани цели и на демонстрирани компетентности;
- периодът за оценяване на трудовото представяне обикновено е една година, а в по-редки случаи – шест месеца;
- формалните етапи на оценяването най-често са три – съгласуване на цели, междинна среща и среща за определяне на обща оценка на представянето;
- освен по време на формалните срещи се очаква непрекъсната комуникация между оценявани и оценяващи в рамките на периода за оценяване;
- общите оценки на представянето се степенуват – четири, пет или повече степени на общата оценка;
- регламентиран се определени последици за оценяваните, включително по отношение на възнагражденията, кариерното развитие и потребностите от обучение;
- регламентиран се процедури за обжалване на оценките, най-често пред наблюдаващите (контролиращите) ръководители.

Оценяването на трудовото представяне на служителите често се разглежда и в един по-широк контекст – управлението на изпълнението, като специфичен управленски подход за гарантиране на успеха и развитието на организацията (Армстронг, 2009).

➤ *Възнаграждения*

В съвременните условия все повече се утвърждава концепцията за т.н. „общо възнаграждение“, което включва както монетарни (парични), така и немонетарни (непарични) възнаграждения (Армстронг, 2010). В този контекст, възнагражденията на персонала се определят като всички доходи и облаги, получавани от наемния персонал за работата си при даден работодател за определен период от време (Стефанов, 2015). Структурата на възнагражденията е представена схематично на Фигура 2.

Монетарните възнаграждения обикновено включват:

- заплати и обезщетения – основни заплати, допълнителни възнаграждения и обезщетения (специфични плащания, при настъпване на определени събития);
- допълнителни изгоди – доходи и облаги за персонала, които могат да се измерят в пари – ваучери за храна, осигуряване на транспорт, допълнителни застраховки и осигуровки, финансирани от работодателя и други.

**Фигура 2. Структура на възнагражденията на зетите в организациите, осъществяващи социални дейности**



Немонетарните възнаграждения обикновено се разглеждат в две големи групи:

- признание и отношения – оценяване на трудовото представяне, отличия (служител на месеца), почетни знаци, отношения между ръководители и подчинени и други;
- възможности – сигурност на заетостта, възможности за професионално и кариерно израстване, условия на труд и други.

Системата за възнаграждения в организациите, осъществяващи социални дейности може да се разглежда като съвкупност от компоненти (процедури и процеси), чрез които се определят и предоставят възнагражденията (Армстронг, 2010 г.; Стефанов, 2015) на заетите в организацията.

Основните компоненти на системата за възнаграждения в организациите, осъществяващи социални дейности, включително и тези в обхвата на социалното предприемачество са:

- планиране (бюджетиране) на разходите за възнаграждения – съставяне на прогноза за необходимите разходи за възнаграждения през бъдещ период от време;
- оценяване и подреждане на длъжностите в определена йерархия;
- определяне и изменение на основните заплати;
- определяне на допълнителните възнаграждения;
- определяне на допълнителните изгоди;
- определяне на немонетарните възнаграждения;
- изчисляване и изплащане (предоставяне) на полагащите се възнаграждения за определен период от време (най-често за един месец).

Системата за възнаграждения в организациите е важен компонент на системата за управление на човешките ресурси, защото оказва влияние върху възможностите за привличане, задържане и мотивиране на персонала за постижения. От друга страна, системата за възнаграждения в по-голямата си част е компонент и на системата за финансово управление и по-конкретно - на управлението на разходите.

➤ *Обучение и развитие*

Обучението на персонала е важно, тъй като създава предпоставки за развитие на организациите; влияе позитивно върху мотивацията на служителите за подобряване на резултатите от тяхната работа. Обучението и развитието на служителите в организациите, осъществяващи социални дейности може да се разглежда в няколко направления:

- проучване и определяне на потребностите от обучение, планиране на обучението, провеждане на обучение, оценяване на резултатите от проведеното обучение, система за проучване, събиране, съхраняване и разпространяване на знания;
- професионалното развитие, което е свързано с характеристиките на работата, която извършват служителите на съответните длъжности, както и с възможностите за поддържане и развитие на знанията и уменията на служителите в съответната професионална област;
- кариерното израстване, най-често свързано със заемане на по-висока длъжност в йерархията и планиране на приемствеността, разглеждана като процес на определяне на ключови длъжности и служители, както и подготовка на потенциални заместници въз основа на индивидуални планове за кариерно развитие.

Необходимостта от обучение и развитие на служителите в организациите, осъществяващи социални дейности и изключително важно поради значението на човешкия фактор за тези дейности, от една страна и от друга – поради изключително интензивното развитие на науката и практиката, свързани с дейността на организациите, осъществяващи социални дейности (медицина, образование и т.н.).

➤ *Отношения и комуникации*

Осигуряването коректни отношения в организациите и на равни възможности има все по-голямо значение за успешното управление на хората, работещи в тях. Равните възможности на служителите и недопускането на дискриминация освен моралните и етичните аспекти има и много важен икономически аспект за организациите – дава им възможност да привлекат най-подходящите хора и да ги мотивират за по-високи резултати.

Отношенията и комуникацията, обикновено са разглеждат в следните аспекти:

- отношения и комуникации между ръководители и подчинени (вертикални отношения и комуникации) – формални и неформални вертикални;
- отношения и комуникации между колеги (хоризонтални отношения и комуникации) – формални и неформални;
- отношения и комуникации между ръководство и синдикални организации (където има такива).

Трябва да се има предвид, че осигуряването на равни възможности и недопускането на дискриминация е обект на специална нормативна уредба в България, като най-важно значение има Закона за защита от дискриминация.

➤ *Безопасност и здраве*

Дейностите по осигуряване на безопасност и здраве при работа са важен компонент от системата за управление на човешките ресурси, защото чрез тях се опазва човешкият капитал на заетите, както и инвестициите, направени за неговото развитие. Те са регламентирани с множество нормативни актове, сред които най-голямо значение има Законът за здравословни и безопасни условия на труд.

Съгласно изискванията на българското законодателство всеки работодател трябва да има сключен договор със служба за трудова медицина (тези служби се регистрират по определен ред), която изпълнява особено важни функции при оценката на рисковете за безопасността и здравето на служителите, както и при наблюдението на тяхното здравословно състояние.

➤ *Администриране*

Администрирането на човешките ресурси обикновено се свързва с дейности като събиране, обработка, съхраняване и разпространяване на данни и документи (информация), необходима за управлението на хората в организацията или казано по друг начин – за отделните компоненти на системата за управление на човешките ресурси и околната ѝ среда.

В съвременните условия, администрирането на човешките ресурси се осъществява в рамките на определена информационна система, разбира се като съвкупност от процедури и процеси за събиране, обработка, съхраняване и разпространяване на данни и документи, необходими за управлението на хората в организацията. (Стефанов, 2015). Разбира се, съвременните информационни системи се свързват с използването на специализиран софтуер, хардуер и комуникации.

### 3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Хората са ключов фактор в успеха на всяка организация. Затова прилагането на изложените компоненти за управление на човешките ресурси са предпоставка за подобряване на ефективността и ефикасността от цялостната дейност на организациите. Ето защо, една от основните цели на социалното предприемачество е осигуряването на необходимите хора за дейността, които притежават специфични компетентности (личностни качества, знания, умения и нагласи).

### ЛИТЕРАТУРА

- Атанасова, М. (2015). Мениджмънт на човешките ресурси, Авангард, С.
- Велева, Р. (2012). Предизвикателства пред организационната култура на ниво местно самоуправление, В: Сборник с доклади от международна научна конференция „Регионално развитие в България: тенденции и перспективи“, ИК-УНСС, С.
- Лейзиър, Е., & Гибс, Дж. (2009). Икономика на персонала, Класика и стил, С.
- Паунов, М. (1999). Стратегическо управление на човешките ресурси, Стопанство, С.
- Стефанов, Л., & Пейчева, М. (2013). Управление на човешките ресурси, Тракия М, С.
- Стефанов, Л. (2015). Системи за възнаграждения (теория, практика, дизайн), Тракия М, С.
- Стефанов, Л. (2015). Информационни системи за управление на човешките ресурси, Тракия М, С.
- Шопов, Д., & Атанасова, М. (2009). Управлението на човешките ресурси, част 1, Тракия-М, С.
- Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel, K. P. (2020). Understanding employee responses to COVID-19: a behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice* 11 Edition, Kogan Page, London,
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management*, 4th edition, Kogan Page, London,
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*, 3th edition, Kogan Page, London, 2010
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
- Bos-Nehles, A. C., & Meijerink, J. G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: A social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3068-3092.
- Njoku, E., Ruël, H., Rowlands, H., Evans, L., & Murdoch, M. (2019). An analysis of the contribution of e-HRM to sustaining business performance. Emerald Publishing Limited.

van Mierlo, J., Bondarouk, T., & Sanders, K. (2018). The dynamic nature of HRM implementation: a structuration perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3026-3045.