



ТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – СОФИЯ
Стопански факултет
Катедра ИИИМ

Маг. Бела Иванова Бонева

**ИЗСЛЕДВАНЕ И УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО
ПЛАНИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИАЛНИТЕ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертация за придобиване на образователна и научна степен
"ДОКТОР"

Област: Социални, стопански и правни науки

Професионално направление: 3.7 Администрация и управление

Научна специалност: Организация и управление на производството

Научен ръководител: Доц. д-р Борислава Колчагова

СОФИЯ
2018

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от Катедрения съвет на катедра ИИИМ към Стопански факултет на ТУ-София на редовно заседание, проведено на 12.03.2018г.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 10.07.2018 г. от 13 часа в Конферентната зала на БИЦ на Технически университет – София на открито заседание на научното жури, определено със заповед № ОЖ-93 /21.03.2018 г. на Ректора на ТУ-София в състав:

1. Проф. Младен Велев – председател
2. Доц. Светлана Борисова – научен секретар
3. Проф. Йосиф Илиев
4. Проф. Валентин Велев
5. Доц. Борислава Колчагова

Рецензенти:

1. Проф. Йосиф Илиев
2. Проф. Младен Велев

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в канцеларията на Стопански факултет на ТУ-София, блок № 3.

Дисертантът е редовен докторант към катедра ИИИМ на Стопански факултет. Изследванията по дисертационната разработка са направени от автора, като някои от тях са подкрепени от научноизследователски проекти.

Автор: маг. Бела Иванова Бонева

Заглавие: Изследване и усъвършенстване на стратегическото планиране на персонала в индустриалните предприятия

Тираж: 30 броя

Отпечатано в ИПК на Технически университет – София

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност на проблема

През последните години се забелязва засилено развитие на техниката и технологиите, имащи за цел да улеснят човека в неговата дейност. Това обаче не може да омаловажи значението на човешкия фактор за организациите. Напротив, новите технологични изменения отправят редица изисквания към изпълнителите и от тази гледна точка е важно да се полагат целенасочени действия за тяхното управление и развитие. Едновременно с това се наблюдава напредък в разбирането за мястото на хората в организациите и управлението им. И ако дълго време на хората и персонала се е гледало като на разход, който следва да бъде минимизиран, то с течение на времето се извършва преоценка на човешкия фактор и значението му за организацията. На персонала започва да се гледа като източник на стойност, който ако бъде правилно планиран, осигурява конкурентно предимство на организацията.

Управлението на персонала се определя от специалистите като *подход със стратегически характер, насочен към наемане, развитие, мотивиране и ръководене на човешкия ресурс в организацията, който трябва да осигури постигане на организационните цели*. Именно целенасочените действия в за управление на човешките ресурси в дългосрочен план могат да съдействат за постигане на набелязаните организационни цели.

В теоретичен план съществуват множество публикации относно същността и значението на стратегическото управление на човешките ресурси. Подходите и процесите за СУЧР обаче са малко и недостатъчно изследвани. Може да се отбележи, че липсва комплексен и изчерпателен подход, който да създава предпоставка за по-високо качество на стратегическите решения.

Стратегическото управление на човешките ресурси като процес е познат на мениджърите в организациите у нас, но само доброто теоретично познание не е достатъчно за осъществяването му. Необходимо е ръководството да осигурява всички необходими ресурси, с помощта на които да осъществява стратегическо планиране на човешките ресурси и следващите етапи от цялостния процес по стратегическо управление.

От друга страна, трудностите пред индустриалните предприятия у нас в тази област са основата, върху която могат да се открийт пътищата за усъвършенстване на стратегическото планиране на персонала в тях.

Целта на дисертационния труд е изследване на състоянието на стратегическото планиране на персонала в индустриалните предприятия у нас и разработване на методически указания за усъвършенстването му, което ще съдейства за оптимизиране на цялостния процес на управление на персонала.

Достигането на тази цел изисква да се решат следните **задачи**:

1/ Да се анализират основните теоретично постановки относно същността и подходите за стратегическо управление на персонала

2/ Да се извършат теоретико-методически проучвания относно стратегическото планиране на персонала в индустриални предприятия за изясняване на неговите особености и срещаните проблеми при осъществяването му.

3/ Да се изяснят взаимовръзките между стратегическото планиране на човешките ресурси и стратегическите планове в другите функционални области на управление и да се установи механизма на взаимното им влияние.

4/ Да се разработят методически указания за усъвършенства стратегическото планиране на персонала в ИП.

5/ Да се докаже приложимостта на разработените методически указания в индустрията.

Научна новост

На основата на проучване и анализ на съществуващите теоретични постановки в дисертационния труд са изведени научни обобщения относно същността и подходите за стратегическо управление на персонала.

Извършеното проучване на литературата показва, че липсва комплексен подход, който да отчита релевантно взаимовръзките между стратегиите по всички направления и създава предпоставка за по-високо качество на стратегическите решения. В тази връзка новост в дисертационния труд са разработените методически указания, които отчитат както влиянието на организационните цели и стратегии, така и взаимовръзката между различните функционални области при разработването на стратегически планове за персонала.

Практическа приложимост

Разработените в дисертационния труд методически указания са полезни за практиката по управление на индустриалните предприятия, защото приложението им позволява вземането на добре обосновани и целесъобразни от социално-икономическа гледна точка решения, свързани със стратегическото планиране на персонала.

Апробация

Апробирането на методическите указания е извършено в «РЕКОУЛ» АД град Перник.

Публикации

Основни постижения и резултати от дисертационния труд са публикувани в 4 публикации, от които 3 са самостоятелни.

Структура и обем на дисертационния труд

Дисертационният труд е в обем от 132 страници и включва увод, 4 глави за решаване на формулираните основни задачи, списък на основните приноси, списък на публикациите по дисертацията и използвана литература. Цитирани са общо 84 литературни източници, като 32 са на латиница и 36 на кирилица, а останалите са интернет адреси. Работата включва общо 35 фигури и 32 таблици. Номерата на фигурите и таблиците в автореферата съответстват на тези в дисертационния труд.

ВЪВЕДЕНИЕ

Първа глава

1. СЪСТОЯНИЕ НА ПРОБЛЕМА

1.1. Стратегическо управление на организациите

1.1.1. Същност и равнища на стратегическо управление

1.1.2. Подходи и процеси на стратегическо управление

1.2. Стратегическо управление на човешките ресурси

1.2.1. Същност и съдържание

1.2.2. Подходи за разработване на стратегии за управление на човешките ресурси

1.3. Изследване на особеностите на стратегическото управление на човешките ресурси

1.3.1. Взаимовръзка на корпоративните и организационните стратегии със стратегиите за управление на човешките ресурси

1.3.2. Взаимовръзка на функционалните стратегии със стратегиите за управление на човешките ресурси.

1.3.3. Стратегическо управление на човешките ресурси в организациите у нас.

1.4. Изводи от анализа на състоянието

Втора глава

2. Теоретико-методически изследвания и разработки

2.1. Общи положения

2.2. Провеждане и резултати от изследването на стратегическото планиране в ИП.

2.2.1. Характеристика на обекта на изследване.

2.2.2. Стратегическо планиране.

2.2.3. Стратегическо планиране на човешките ресурси.

2.2.4. Особенности на стратегическото планиране на човешките ресурси.

2.2.5. Основни проблеми при разработването на стратегически план за персонала.

2.3. Изводи от изследването, насоки и модел за усъвършенстване

2.3.1. Обобщени изводи и насоки за усъвършенстване

2.3.2. Модел на взаимовръзки и влияние на другите стратегии при разработване на персонални стратегии

Трета глава

3. Методически указания за стратегическо планиране на персонал в индустриалните предприятия.
 - 3.1. Общи положения.
 - 3.2. Аналитичен етап
 - 3.2.1. Анализ на организационните и функционалните цели и стратегии.
 - 3.2.2. Анализ на състоянието на персонала в организацията.
 - 3.3. Прогностичен етап.
 - 3.3.1. Прогнозиране на промени в производството и продажбите.
 - 3.3.2. Прогнозиране на промени в персонала.
 - 3.4. Етап на планиране.
 - 3.4.1. Определяне на целите в областта на човешките ресурси.
 - 3.4.2. Разработване на персонални стратегии и стратегически планове.
 - 3.4.2.1. Стратегия за осигуряване и поддържане на висококвалифициран персонал.
 - 3.4.2.2. Стратегия за обучение/квалификация и преквалификация на персонала.
 - 3.4.2.3. Стратегия за подобряване на мотивацията.
 - 3.4.2.4. Стратегия за подобряване на условията на труд.
 - 3.5. Етапи на реализация.
 4. Апробиране на методическите указания за стратегическо планиране на персонала в индустриалните предприятия
 - 4.1. Обща характеристика на условията за апробиране
 - 4.2. Аналитичен етап
 - 4.2.1. Анализ на организационните и функционалните цели и стратегии
 - 4.2.2. Анализ на актуалното състояние на персонал в организацията
 - 4.3. Прогностичен етап
 - 4.3.1. Прогнозиране на промените в производството и продажбите
 - 4.3.1. Прогнозиране на необходимия персонал
 - 4.4. Етап на планиране
 - 4.4.1. Определяне на стратегическите цели в областта на човешките ресурси
 - 4.4.2. Разработване на персонални стратегии и стратегически планове
 - 4.5. Етап на реализация
 - 4.5.1. Разработване на програма за изпълнение на стратегията
- ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. СЪСТОЯНИЕ НА ПРОБЛЕМА

За реализиране на **първата от задачите** в дисертационния труд е направено проучване и анализ на научната литература в областта на стратегическото управление и стратегическото управление на персонала.

Като е изяснена е същността на стратегическото планиране, в дисертационния труд е прието, че **стратегическото управление** е процес, при който на базата на поставените цели се планира бъдещето на организацията и се формулират условията, при които могат да бъдат постигнати тези цели. В него се включват конкретни действия, които да решават в дългосрочен план общата посока на развитие на организацията. Основно място в целия процес заема разработването на стратегическия план.

Направен е анализ на подходите за стратегическо управление, който позволява да се оценят предимствата на процесния подход в съвременните условия на развитие на бизнеса и от гледна точка на взаимовръзката с вътрешноорганизационната среда. Поради това той е разгледан по-подробно като основа за усъвършенстване на подходите за СУЧР.

Относно **стратегическото управление на персонала** може да се твърди, че не съществува единно, общоприето схващане, което по еднозначен начин да определя същността му.

В дисертационния труд е прието, че стратегическото управление на човешките ресурси е процес, който:

- се основава на анализ на външната среда и особено внимание се обръща на социалната среда и пазара на труда;
- от гледна точка на времето стратегическото управление засяга дългосрочни перспективи;
- управленските решения в тази област се обуславят от организационните цели и стратегии;
- стратегическото управление на човешките ресурси (СУЧР) е водещ фактор за продължителния успех на организацията.

От анализа относно подходите за стратегическо управление на персонала са направени два основни извода:

- условно те могат да се разделят в две групи: конкретни, ориентирани към УЧР и по-общи управленски подходи;
- като цяло изясняването на подходите за СУЧР е сравнително ограничено и недостатъчно пълно.

Изследването на **особеностите на стратегическото управление на човешките ресурси** показва, че:

- макар и ограничено, взаимовръзката между организационните стратегии и стратегиите за човешките ресурси е изяснена и улеснява стратегическото управление на човешките ресурси,
- няма информация за цялостни изследвания относно връзката между стратегиите за УЧР и другите функционални стратегии, което не

създава необходимите предпоставки за по-високо качество на стратегическите решения.

В съответствие с обобщените изводи от анализа на състоянието са прецизирани задачите на дисертационния труд.

2. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧЕСКИ ИЗСЛЕДВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

Във връзка с решаването на **втората** от поставените в дисертационния труд задачи са направени теоретико-методични изследвания за изясняване на особеностите на стратегическото планиране на персонала в индустриалните предприятия и проблемите при осъществяването му.

Изследването се основаваше на набиране, обработване и анализиране на значителна по обем емпирична информация, получена чрез анкетиране на фирмени мениджъри от голям брой действащи индустриални предприятия у нас. Всъщност наред с тях **обект на изследване**, макар и по-малък брой, бяха предприятия и от сферата на услугите и търговията с оглед получаването на полезна информация при съпоставяне на резултатите за състоянието на стратегическото планиране. Обхванати бяха също така предприятия с различни географско разположение, големина, произход, пазари, конкуренция и финансови възможности.

Резултатите от проведеното проучване относно стратегическото планиране показаха, че близо 2/3 (62,5%) от изследваните индустриални предприятия не разработват **стратегически планове за развитие**. При това преобладават плановете до 2 години, които се правят при 80% от фирмите, а плановете до 3 години се разработват само в 20% от фирмите. Плановете за период по-голям от 3 години не се разработват от нито едно от предприятията, които участват в проучването.

Като цяло стратегически планове се разработват предимно в големи фирми, разположени в столицата и с чуждестранен произход. Последното дава обяснение и на обстоятелството, че 2/3 са фирмите, които разработват стратегически планове са от сферата на услугите, доколкото в последните години у нас се забелязва нарастващо присъствие на чуждестранни фирми именно в този отрасъл.

Данните от проведеното анкетно проучване относно **стратегическото планиране на персонала** показват, че 70% от фирмите не разработват и едва 30% са тези, които разработват подобни стратегически планове. Периодът на планиране и профилът на фирмите, които имат стратегическо планиране на персонала са сходни с тези, посочени по-горе при стратегическите планове за развитие на предприятията.

До голяма степен състоянието на стратегическото планиране на персонала у нас е свързано със субекта на стратегическо управление – екип на предприятието, на фирмата-майка или от външни консултанти.

Изследването показва, че преобладават фирмите, които сами разработват планове за персонала си, т.е. стратегическото планиране на персонала се

прави от екип на предприятието. Относително високият процент на фирми, които сами разработват планове за персонала си (60%) свидетелства за развитието и усъвършенстването на стратегическото планиране на персонала в предприятията. Но все пак остава висок и дялът на фирмите, които разчитат на услугите на външни консултанти и фирмите-майки. Анализът показва в това отношение съществени различия между отраслите, които обуславят някои особености и проблеми а стратегическото планиране на персонала в индустриалните предприятия.

От обработените резултати става ясно, че едва 6,6% от анкетиранияте индустриални предприятия притежават нужния ресурс сами да планират персонала си. Този нисък дял показва огромната необходимост от изясняване на проблемите със стратегическото планиране на персонала и търсене на адекватни управленски решения. Това се потвърждава и от обстоятелството, че 82,5% от изследваните индустриални предприятия не разработват стратегически планове за персонала си.

Проучването на практиката на малкия брой индустриални предприятия, разработващи стратегически планове за персонала, дава възможност да се открият следните **особености**:

- Фирмите, които разработват стратегически планове за персонала прилагат предимно качествени и в по-малка степен - количествени методи на прогнозиране;

- При около 1/3 от анкетиранияте индустриални предприятия се отчита влиянието на производствените стратегии, а отчитането на другите функционални стратегии се прави в незначителна част от фирмите.

- Основните персонални стратегии са за непрекъснато усъвършенстване и развитие, осигуряване на персонал и подобряване на условията на труд и в по-малка степен - за ефективно използване на работната сила и подобряване на трудовите отношения.

Основните **проблеми** пред стратегическото планиране на персонала са свързани с информационните и човешките ресурси.

Като основна пречка е посочена липсата на достатъчна и достоверна информация за бъдещото развитие на техниката и технологиите, промени в нормативната база и промени в продуктите и пазарите. Сред причините за това трябва да се посочи липсата на стратегическо планиране на фирмите, както и на стратегии в областта на маркетинга, иновациите и производството.

Достатъчно значим фактор е и липсата на компетентен персонал, която се посочва в 55% от индустриалните предприятия. В това отношение могат да се посочат две причини. Първо, това е недостатъчната подготовка и практика, както и липсата на съответни методически материали по стратегическо планиране на персонала. Второ, не са достатъчно изяснени взаимовръзките между отделните видове стратегии.

Във връзка с посочените изводи се очертават две насоки за усъвършенстване на стратегическото планиране на персонала:

1/ задълбочаване на изследванията и изясняване на взаимовръзките между отделните стратегии на различни равнища и видове функции;

2/ разработване на методически материали и инструментариум за стратегическо планиране на персонала в индустриалните предприятия.

За решаването на **третата** от поставените задачи е разработен модел на взаимовръзките и влиянието на организационните и функционалните стратегии върху формирането на персоналните стратегии. Моделът се основава на няколко основни положения:

1/ Водещи за разработването на функционалните стратегии са организационните стратегии, от които зависи бъдещето развитие на съответните управленски дейности.

2/ Сред функционалните стратегии определящи на първо място са маркетинговите и иновационните стратегии, които обуславят продуктите и услугите, произвеждани и извършвани в бъдеще от фирмите, както и характера на протичащите в тях процеси.

3/ Под тяхно влияние се формират производствените стратегии, от които зависят обхватът и обемът на трудовите дейности във фирмите.

4/. Производствените стратегии влияят пряко за формиране на персоналните стратегии, свързани със състава, структурата и количеството на персонала.

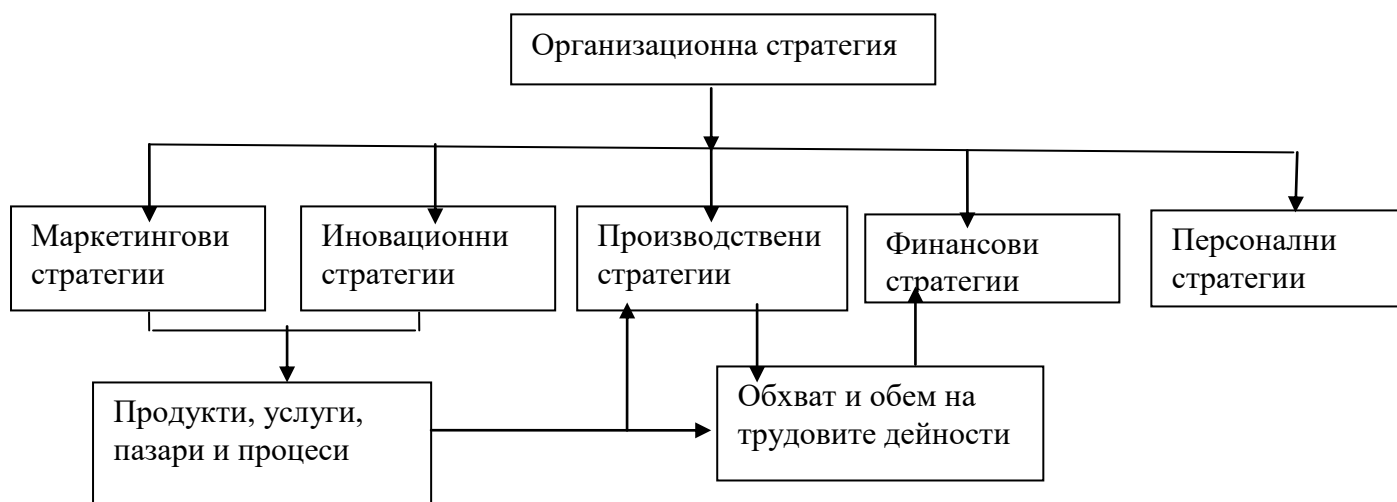
5/ Финансовите стратегии в зависимост от планираните ресурси могат да окажат пряко влияние като ограничаващ или стимулиращ фактор по отношение на останалите функционални стратегии, включително тези за персонала.

6/ Всички функционални стратегии могат да окажат пряко влияние върху персоналните стратегии чрез предвиденото в тях развитие на съответните функционални звена.

Изграденият на тази основа модел е представен на Фиг. 2.24.

Механизмът на влияние върху персоналните стратегии може да се обясни със следната последователност:

- Анализът на организационните стратегии показва насоките за развитие на всички функционални стратегии;
- Анализът на маркетинговите и иновационните стратегии носи информация за бъдещите продукти и услуги, евентуално процеси (при процесни иновации);
- Въз основа на това се разработват производствени/операционни стратегии;
- Производствените стратегии и информацията за новите процеси (при процесни иновации) правят възможно определянето на обхвата и обема на бъдещите трудови дейности, което е основа за разработване на персонални стратегии;



Фиг. 2.24 Механизъм на влияние на функционалните стратегии върху персоналните стратегии

- Вариантите на персонални стратегии трябва да бъдат съобразени с особеностите на финансовите стратегии.

Отчитането на влиянието на функционалните стратегии не е еднократен акт. Това е дълъг итеративен процес на координиране на стратегиите, при който последователно се отчитат всички прави и обратни връзки, за да се осигури необходимото качество на управленските решения с оглед на успешната реализация на функционалните стратегии и постигането на очакваните резултати. Моделът би трябвало да допринесе за усъвършенстване на методическия подход за стратегическо планиране на персонала.

3. МЕТОДИЧЕСКИ УКАЗАНИЯ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

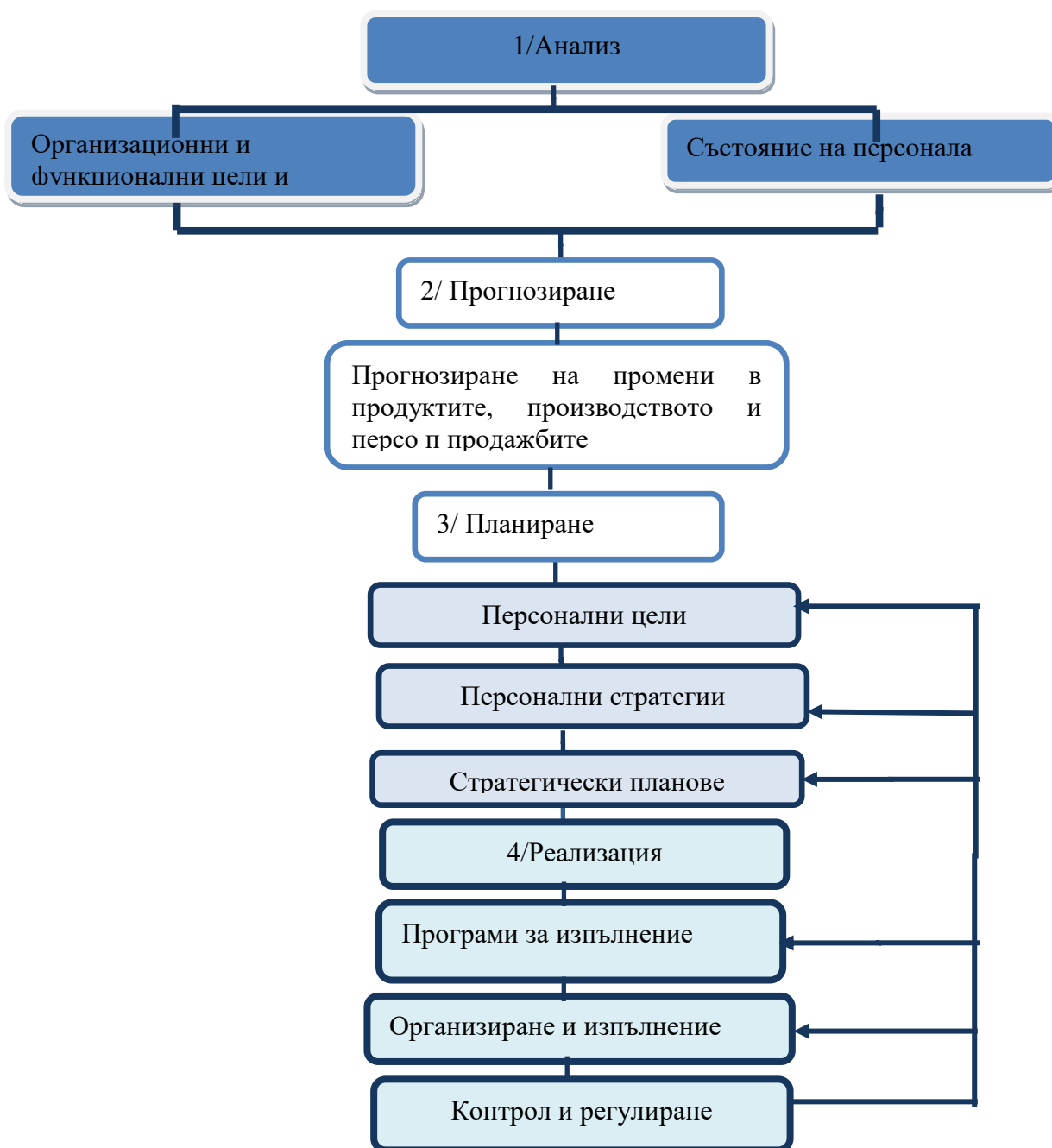
В трета глава е предложено решение на **четвъртата задача** в дисертационния труд.

Процесът на стратегическо планиране на персонала протича в четири етапа (Фиг. 3.1.).

1/ Аналитичният етап протича в два подетапа.

Първият подетап е **анализ на организационните и функционалните цели и стратегии.**

Като първа стъпка анализът показва към какви крайни резултати (организационни цели) се стреми организацията в своята дейност и начина, по който ще ги постига (организационни стратегии).



Фиг. 3.1. Процес на стратегическо планиране на персонала.

Но анализът обхваща не само организационните, но и обусловените от тях функционални цели и стратегии в тяхната взаимовръзка и последователност, който протича в съответствие с модела на взаимовръзки и влияние, разработен във втора глава (Фиг. 3.2.).

Втора стъпка в първия подетап е именно **анализ на функционалните цели и стратегии**. Последователно се прави анали на маркетинговите, иновационните, производствените и финансовите цели и стратегии, въз основа на който се правят заключения за бъдещите продукти/услуги и процеси в предприятието.



Фиг. 3.2. Анализ на организационните и функционалните цели и стратегии

Получената информация позволява да се прогнозира във втори етап обхватът и обемът на трудовите дейности, необходими за постигане на организационните цели и по-късно се прогнозира потребностите от персонал.

Вторият подетап е свързан с **анализ на състоянието на персонала**.

След определяне на обхвата и обема на бъдещите трудови дейности анализът на наличния персонал трябва да разкрие възможностите му за извършване на тези дейности и необходимостта от привличане на нов персонал.

За тази цел се прави анализ на състава и структурата на персонала по всички звена и отдели, диференцирано по професии, специалности, длъжности, образование, възраст и пол, с данни за числеността за всяка категория. За обобщаване на тези данни по групи персонал и по звена може да се използва Таблица 3.2.

Чрез анализа се цели да се изяснят местата, от които биха могли да се черпят ресурси или обратно, откъдето се очакват загуби на работна ръка поради различни причини.

Таблица 3.2. Численост на персонала.

Група персонал/ Звено	Професия/ специалност	Длъжност	Образование	Численост

Анализът също така може да е насочен към съотношенията между различните категории персонал с оглед пак на установяване тенденциите и възможностите за задоволяване на потребностите чрез евентуално усъвършенстване или преквалификация.

С оглед на следващия прогностичен етап и необходимостта от изготвяне на прогнози за промяната на персонала трябва да се анализират вътрешната и външната за организацията среда и факторите, които влияят върху състоянието на персонала.

- ***Анализ на факторите от вътрешната среда***

Факторите от вътрешната среда са свързани както със системата на човешките ресурси, така и със състоянието на организацията като цяло. Основните фактори се отнасят до стабилността, динамичността и условията на функциониране на системата на човешките ресурси. На първо място сред тях трябва да се анализира текучеството.

1/ Текучество.

Анализът е насочен по две направления:

- *обхват на явлението;*
- *причини за напускане.*

Обхватът на явлението се оценява чрез два показателя: показател за текучеството (К) и показател за стабилността на работната сила (Кст).

Показателят за текучество се определя от

$$K = \frac{P_n}{P_{cp}} \times 100[\%], \quad (3.1)$$

където P_n е броят на напусналите,

P_{cp} - средносписъчният брой на работещите в организацията през годината.

Показателят за стабилност на работната сила е

$$K_{ст} = \frac{P_{нг}}{P_{пе}}, \quad (3.2)$$

където $P_{нг}$ е броят на работещите от няколко години,

$P_{пе}$ - броят на работещите под една година в организацията.

Двата показателя се изчисляват за *целия персонал, по групи и подгрупи според квалификацията и трудовия стаж*. Необходимата информация може да се систематизира по показания начин в Таблица 3.3.

Таблица. 3.3. Определяне на напусналите спрямо трудовия стаж

Звено/отдел	Група	Подгрупа според квалификацията	Брой напуснали по трудов стаж		
			До 2 г.	До 10 г.	Над 10 г.

Причините за текучеството на персонал могат да бъдат много, но от гледна точка на възможностите за намаляването им е целесъобразно анализирането им в две отделни групи: **организационни и личностни**. Анализите и изводите трябва да дадат възможност на ръководството да прецени как може да се въздейства върху тях и да се изменят тези показатели, за да се вземат предвид промените при определяне на потребностите от персонал.

2/ Влияние на премествания/повишения в организацията.

В организацията се извършват движения на персонала по различни направления и поради различни причини.

Анализът на евентуалните премествания и повишения дава възможност да се разкрият вътрешните резерви за задоволяване на потребностите от персонал и би трябвало да имат отношение към стратегията за наемане на персонал и стратегията за обучение и квалификация/преквалификация на персонал.

3/ Промени в условията на труд.

Промените в условията на труд се изясняват чрез анализ на ефективния фонд от време, сменността на работа, евентуално намалено работно време, както и работа в извънработно време. Трябва също да се анализират случаите на евентуални системни отсъствия от работа, които биха дали сериозно отражение върху производството.

Резултатите от анализа на влиянието на факторите на вътрешната среда за очаквания разполагаем персонал в края на плановия период могат да се обобщят в табличен вид, като за тази цел се използва Таблица 3.4.

Количеството на очаквания разполагаем персонал се изчислява диференцирано по отдели за различните професии и групи персонал.

Таблица.3.4.Определяне на очаквания разполагаем персонал в организацията.

Отдел						
№	Длъжност	Наличен персонал по щат	Очаквани загуби от напускане	Ефект от премествания и повишения	Промени от условията на труд	Очакван разполагаем персонал
1	2	3	4	5	6	7=3-4±5±6

- *Анализ на факторите от външната среда*

При анализа на външната среда вниманието е насочено предимно към състоянието на пазара на труда, от чиято големина и структура зависят възможностите за осигуряване на необходимата работна сила. В съответствие с направената оценка се разработват и различни стратегии за задоволяване на потребностите от персонал.

Особено внимание следва да се обърне също така на конкуренцията и да се анализира актуалното състояние на персонала в организацията спрямо персонала в конкурентни организации. Преценката трябва да се направи по отношение на:

- *Знания и умения;*
- *Образование и квалификация;*
- *Възрастова структура;*
- *Удовлетвореност и лоялност.*

Информацията, която следва да се получи от изследването, ще послужи да се анализират и вземат предвид опасностите и заплахите, които крият конкурентите, като потенциални работодатели за наличния в организацията персонал.

2/ Прогностичният етап протича също в два подетапа.

Първият подетап обхваща **прогнозиране на промените в продуктите, производството и продажбите.**

Прогнозите за промени в продуктите имат за цел да дадат представа за промените, които ще настъпят в производството и продажбите. Опирайки се на тях, могат да се изготвят и прогнози за необходимия персонал.

Първата стъпка е **анализ на външната среда** с цел определяне на факторите, които ще влияят върху развитието на организацията.

На първо място се прави анализ на пазара, при което обект на особено внимание са потребители, конкуренти, търговски посредници, развитие на технологиите, нови практики и методи за производство, промяна в потребностите, поява на нови продукти и др.

За целта се използва моделът на Портър за 5-те сили, които действат в конкурентна среда. Методът позволява да се определи степента на конкуренция в избраната област и съответно заплахите, които произтичат.

Същевременно трябва да се направи и анализ на нормативната регулация, като се покажат тенденциите на промяна и възникващите в тази връзка възможности и заплахи за организацията.

Втората стъпка е **анализ на вътрешната среда**, в резултат на който се очертават възможностите и необходимите промени, свързани с предприемането на определена организационна стратегия.

На базата на анализа на организационните цели и стратегии, както и на конкретни функционални стратегии се изготвят прогнози за продукти, пазари, услуги, технологии и технологично развитие и др. Необходимо е да се изготви дългосрочна прогноза за продуктовата структура и продажбите на продукти.

Прогнозирането на производството изисква на първо място прогнозиране на търсенето. С цел по-висока обективност и изчерпателност следва да се използват както качествени, така и количествени методи за прогнозиране. Като подходящи са предложени няколко метода, между които може да се избира в зависимост от конкретните условия.

На базата на изводите от направения по-рано анализ за състоянието на персонала и разработените прогнози за производството и продажбите по-нататък могат да се прогнозираат промените в персонала.

Във **втория подетап** се изготвят прогнози за промените в персонала.

Тези прогнози се основават на прогнозите за технологичното развитие, развитието на продуктите, пазарите и услугите и обхвата и обема на трудовите дейности. За прогнозиране се използват количествени и качествени методи, чрез които се определят промените в числеността и структурата на персонала.

- *Прогнозиране на производствения персонал.*

Прогнозите за производствения персонал се изготвят по два начина: чрез обема на производството и чрез трудопоглъщаемостта.

В първия случай се използват данни за производителността на труда $Q_{птр}$ за съответното звено (i) и категория персонал (j). Необходимият брой производствени работници при обем на производството Q_{ij} е

$$P_{ijnp} = \frac{Q_{ij}}{Q_{птр}} \quad (3.9)$$

При определяне чрез трудопоглъщаемостта T_{ij} по видове звена и категории персонал се използва годишния ефективен фонд F_e , при което необходимият брой се изчислява по формулата

$$P_{ijnp} = \frac{T_{ij}}{F_e} \quad (3.10)$$

- *Прогнозиране на административно-управленския персонал.*

Потребностите от административен персонал се определят спрямо спецификите на конкретната позиция и работа, като се прилагат: норма на

управляемост, нормативи на численост или норми на обслужване или по пътя на декомпозиране на организационните цели в конкретни подцели и звена (Таблица 3.7.).

Таблица 3.7. Определяне на необходимия административен персонал

Организа- ционна цел	Подцел	Звено	Изпълнител/ Умения	Изпълнител/ Образование

Данните от таблицата помагат чрез експертна оценка да се определи и систематизира необходимия в качествено и количествено отношение персонал за определен отдел/звено. Определят се уменията и способностите, които трябва да притежава изпълнителя, както и необходимото образование, като за основен нормативен документ се използва длъжностната характеристика.

Разликата между прогнозните данни и очаквания разполагаем персонал определят действителните потребности от персонал.

3/ Етапът на планиране е развит в два подетапа.

Първият подетап включва определяне на стратегическите цели в областта на човешките ресурси.

На базата на анализите на организационните и функционалните цели и стратегии, състоянието на наличния персонал и изготвените прогнози в предишните етапи се определят и целите в областта на човешките ресурси. В зависимост от обстоятелствата те могат да бъдат свързани с осигуряване, поддържане и усъвършенстване на персонала, подобряване на мотивацията и условията на труд и др.

Вторият подетап предвижда **разработване на съответни персонални стратегии и стратегически планове.** Той е значително по-обхватен и за улеснение в методиката са посочени подходите за разработване на някои основни персонални стратегии.

1/ Стратегия за осигуряване и поддържане на висококвалифициран персонал.

Разработването на стратегия за осигуряване на персонал произтича от предварително набелязаните цели в областта на човешките ресурси. В съответствие с тази стратегия е необходимо да се разработи стратегически план за действията по реализацията ѝ. Чрез него трябва да се уточнят последователно:

- Работните места, за които трябва да се осигури персонал (вид на длъжността; отдел/звено; количество на свободните места);
- Изисквания към кандидатите за свободните работни места (наличие/актуализация или разработване на длъжностна характеристика);

- Източниците за осигуряване на персонал (пазар на труда, образователни институции, конкурентни организации и др.).

2/ Стратегия за обучение/квалификация и преквалификация на персонала.

Разработването на стратегия за обучение на персонала се базира на резултатите от анализа на състоянието на персонала и съответствието на неговите знания с бъдещите организационни цели, въз основа на които е дефинирана съответна стратегическа цел в тази област. Стратегическият план за реализация на стратегия за обучение трябва да включва:

- Определяне на целите и целевите групи за обучение;
- Разработване на програми и избор на методи на обучение;
- Уточняване на вида на контролните процедури за оценка на резултатите от обучението.

3/ Стратегия за подобряване на мотивацията на персонала.

Разработването на стратегия за подобряване на мотивацията на персонала обикновено се свързва с необходимостта от положително въздействие върху трудовото поведение за подобряване на равнището на трудовите постижения и/или удовлетвореността на персонала. При разработване на стратегически план за подобряване на мотивацията трябва да се изяснят:

- Особености на прилаганите подходи за компенсиране на труда (система за заплащане на труда и форми за допълнително стимулиране);
- Взаимовръзка на системата за заплащане на труда и системата за оценяване на трудовото представяне;
- Фактори, влияещи върху равнището на заплащане на труда (платежоспособност на организацията; сравнителни равнища на заплащане; позиция на синдикатите; производителност и др.);
- Избор на методи и действия за подобряване на мотивацията.

4/ Стратегия за подобряване на условията на труд.

Тази стратегия е свързана със социалната отговорност на фирмите към собствения им персонал и допълнително може да поддържа мотивацията за труд. За разработването на стратегически план за подобряване на условията на труд с оглед на бъдещите промени в характера на трудовите процеси и свързаното с това физическо и психическо натоварване на персонала е необходимо:

- Анализирание на параметрите на работната среда с оглед идентифицирането на фактори, които създават риск за хората;
- Анализирание на режима на работа (график на работното време, режим на труд и почивка, сменност на работа, гъвкаво работно време, намалено работно време и др.);
- Уточняване на проблемите, свързани със здравословните и безопасните условия на труд и разработване на адекватни управленски решения.

Разработените стратегически планове за подобряване на работната среда и режима на работа могат да имат синергиен ефект не само за условията на труд, но и за усъвършенстване на други дейности от УЧР.

4/ Етапът на реализация обхваща пет подетапа.

Първият подетап се състои в **разработване на програми за изпълнение на стратегиите.**

В тях се планира последователността и дейностите за реализиране на избраната стратегия, при което всяка една от стъпките трябва да се обвърже с определени времеви хоризонти, да се посочат отговорниците и очакваните резултати, да се определят необходимите финансови ресурси и източниците на финансиране. Примерна схема на подобна програма е посочена в Таблица 3.12.

Таблица.3.12. Програма за изпълнение на персоналните стратегии

Стратегическа цел					
Дейност	Срок на изпълнение	Необходими финансови ресурси	Източник на финансиране	Отговорник	Очаквани резултати

Другите подетапи, свързани с дейностите организиране, изпълнение, координиране и контролиране са част от последния, заключителен етап на процеса на стратегическо управление и не са предмет на интерес от гледна точка на целите на дисертационния труд, поради което в методиката само са маркирани.

4. АПРОБИРАНЕ НА МЕТОДИЧЕСКИТЕ УКАЗАНИЯ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ НА ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Четвърта глава е свързана с решаването на **петата задача** от дисертационния труд.

Целта на апробирането е да установи практическата приложимост и полезност на разработените методически указания за стратегическо планиране на персонала в индустриалните предприятия.

Обект на дейностите по апробиране е организацията „РЕКОУЛ” АД. Изборът на фирмата е направен с оглед на изискването това да е индустриално предприятие и предвид съгласието на ръководството му да окаже съдействие при набиране на необходимата информация и осигуряване на нормални условия за апробиране. За протичане на апробирането са съгласувани с ръководството 3 важни условия:

1. Взето е решение относно начина за събиране на необходимата информация. Набирането на информация се осъществява чрез провеждането на анкета, която ще бъде допълнена от интервю с изпълнителния директор на предприятието.

2. Определен е периодът, за който да се съберат данни и да се оценят резултатите - 2016 г. с оглед на съображения, свързани с изискванията към дисертационния труд и възможностите за съдействие от страна на оторизираните лица от организацията.

3. Поет е двустранен ангажимент за конфиденциалност на резултатите.

1/ Аналитичен етап.

В първи подетап е направен **анализ на организационните цели и стратегии**, който показва, че в отговор на набелязаната фирмена цел за съкращаване на разходите, ръководството възприема стратегия на икономии. Избраната стратегия ще наложи някои промени в организацията, свързани с намаляване на производството и съответни промени в производствената структура, което от своя страна влияе и върху структурата на заетостта.

Анализ на функционалните цели и стратегии не е направен поради липсата на стратегически решения в тези области.

Във втори подетап е направен **анализ на актуалното състояние на персонала**. Общата численост на персонала в „РЕКОУЛ” АД е 58 човека, групирани според характера на изпълняваните функции в 4 групи: производствен, помощен, административен и управленски.

С оглед на следващия прогностичен етап и необходимостта от изготвяне на прогнози за промяната на персонала е определен очаквания разполагам персонал в края на периода. За целта е анализирана вътрешната и външната за организацията среда и факторите, които влияят върху състава и структурата на персонала (текучество, движение на персонала в организацията, промени в условията на труд, пазар на труда и конкуренция). Поради липсата на промени в организацията и проблеми с пазара на труда и конкурентни организации се установява, че очакваният разполагам персонал в края на периода съответства на наличния по щат.

2/ Прогностичен етап.

В първия подетап са **прогнозирани промените в продуктите, производството и продажбите**.

От анализа на външната среда чрез модела на Портър се установява, че интензитетът на конкуренцията в сферата на минната промишленост в региона е слаб. Следователно е слаба и опасността от появата на продукти-заместител и съответно навлизането на нови конкуренти.

Анализът на вътрешната среда е насочен към прогнозиране на търсенето, което в случая е направено чрез количествени и качествени методи.

Търсенето чрез количествени методи, определено по формула (3.6) от Методическите указания е:

$$\hat{Y}_t = 96\,000 \text{ t кафяви въглища}$$

и е характеризирано като стабилно.

За прогнозиране на търсенето чрез качествени методи бе разработена анкетна карта, която е разпространена сред потребителите на продуктите на фирма „РЕКОУЛ” АД. Анкетата е попълнена както от физически, така и юридически лица и има за цел да покаже какви са нагласите им във връзка с предлаганите продукти на фирмата.

След анализ на резултатите може да се твърди, че потребителите са доволни от качеството и количеството на предлаганата в миналия период продукция. Намаляването на производството следователно няма да може да покрие нуждите на населението и промишлените предприятия от кафяви въглища.

Във втория подетап са **прогнозирани промените в персонала.**

Прогнозирането на необходимия производствен и обслужващ персонал е направено чрез количествени методи съгласно формула (3.9).

За производствения персонал потребностите са $P_{ijnp} = 28$ изпълнители.

За помощния персонал потребностите са $P_{ijnm} = 8$ изпълнители.

Прогнозирането на необходимия административно-управленски персонал е направено по пътя да декомпозирането на организационните цели в подцели и анализ на съответните дейности (Таблица 3.6.).

Анализът показва, че с намаляване на обема на производството намалява, макар и непропорционално, обемът на административната работа, поради което от административния персонал би могло да се съкрати по 1 брой от длъжностите фактурист, кантарджия и счетоводител.

Обобщаването на прогнозите потвърждава, че при намаленото производство на въглища предприятието може да работи нормално с по-малка численост на производствения, административния и обслужващия персонал.

3/ Етап на планиране.

В първия подетап в съответствие с приетите организационна цел и стратегия като стратегическа цел в областта на човешките ресурси се **определя съкращаването на разходите за персонала.**

След анализ на двете основни стратегии (намаляване на трудовите възнаграждения и съкращаване на персонал) за постигането на стратегическата цел е приета стратегията за съкращаване на персонал.

Обобщена информация за стратегическите цели и стратегии е представена в Таблица 4.7.

Таблица 4.7. Стратегически цели стратегии

Организационна цел/стратегия	Наличен персонал	Прогнозно търсене	Прогнозно предлагане	Цел	Стратегия
Съкращаване на разходите/икономии	58 човека	96 000 t	70 000 t	Съкращаване на разходите за персонал	Съкращаване на персонал

За реализация на персоналната стратегия е разработен на стратегически план, който съдържа планираните действия, срокове и отговорници за изпълнението им. Той се основава на управленски решения относно:

- Вида и броя на работните места, които трябва да бъдат съкратени,
- Сроковете за провеждане на съкращаването,
- Отговорниците за реализация на решенията.

За определяне на вида и броя на работните места за съкращаване се използват заключенията за необходимия персонал от прогностичния етап.

Планът предвижда да бъдат съкратени общо 7 служители, от които:

- 2 – производствен персонал,
- 3 – административен персонал;
- 2 – помощен персонал.

Сроковете за провеждане на съкращаването зависят от характера на работата по съответните работни места и са планирани за 2017 и 2018 г.

Отговорниците за реализация на решенията са ръководителите на звената, в които са съкратените работни места. Информация за конкретните работни места не бе предоставена.

4/ Етап на реализация.

В първия подетап е разработена програма за изпълнение на стратегията. Тя съдържа информация за последователността от основни и допълнителни дейности за реализиране на стратегията, съответните срокове, отговорниците за изпълнение и очакваните резултати. Предвидените допълнителни дейности са свързани с промени в разделението на труда (преразпределение на задачите поради намаляване на броя на изпълнителите) и евентуални промени в длъжностните характеристики. Поради спецификата на стратегията в програмата липсват данни за необходими финансови ресурси и източници на финансиране.

По посочените в методиката съображения другите етапи на реализацията не са разработени и не са обект на апробирането.

Очакваните резултати в случая са икономии от намаляване на разходите за персонал. Не са предоставени конкретни индивидуални данни, но сумарно годишно се очакват икономии от порядъка на 60 х.лв.

От извършеното апробиране на настоящите Методически указания за стратегическо планиране на персонала в индустриалните предприятия могат да се направят следните основни изводи:

1. Разработените методически указания са приложими в стопанската практика и могат да бъдат успешно използвани в индустриалните предприятия. Чрез тях се решават важни стратегически проблеми, свързани с осигуряване, развитие и мотивиране на персонала. Същевременно управленските решения в областта на човешките ресурси съдействат на ръководството да изпълнява по-добре своите социални отговорности, особено когато трябва да се обосновават и предприемат непопулярни мерки, засягащи персонала.

2. Методическите указания са полезни и необходими за цялостното стратегическо управление на индустриалните предприятия, което е изключително важно за ефективното им функциониране в условията на динамична външна среда. Като запълват отдавна очерталата се потребност от инструментариум за стратегическо планиране на персонала, те допринасят за усъвършенстване на стратегическото управление и успешна реализация на фирмените стратегии.

3. Получените при апробирането резултати могат бъдат полезни и да съдействат на ръководството на изследваното предприятие за осъществяване на промените, свързани с прилагане на деликатни управленски решения като съкращенията на персонал.

НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ И ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ

В дисертационния труд се открояват следните приноси:

1/ На основата на проучвания и анализи на теоретичните постановки са изяснени същностни въпроси на стратегическото планиране в индустриалните предприятия, свързани с периода и субекта на планиране, както и влияещи фактори, отнасящи се до статуса на фирмите като интензивност на конкуренцията и финансови възможности.

2/ В резултат на литературното проучване са характеризирани особеностите на стратегическото планиране на човешките ресурси в индустриалните предприятия от гледна точка на големина и произход на фирмите; прилагани методи на планиране; отчитане на влиянието на функционалните цели и стратегии и степен на приложение на характерните за тази област стратегии.

3/ Извършено е емпирично изследване относно състоянието на стратегическото планиране на човешките ресурси и са идентифицирани основните проблеми, които възпрепятстват стратегическото планиране на персонала, свързани както с равнището на стратегическо управление в индустриалните предприятия като цяло, така и с липсата на достатъчна и достоверна информация за състоянието и тенденциите в развитието им.

4/ В съответствие с направените от изследването изводи е разработен модел за усъвършенстване на процеса на стратегическо планиране на човешките ресурси в индустриалните предприятия.

5/ На тази основа са разработени методически указания за стратегическо планиране на човешките ресурси в индустриалните предприятия.

6/ Методическите указания са апробирани успешно в конкретно индустриално предприятие, с което е доказана практическата им приложимост за постигане на резултат със значение за дългосрочното развитие на предприятието.

СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Бонева Б. „Основни проблеми пред стратегическото планиране на персонал в индустриалните предприятия в България” списание „Индустриален мениджмънт -2017 ”
2. Бонева Б. Величкова М. „Стратегическо управление на човешките ресурси в България ” XIV Международна научна конференция „ Мениджмънт и инженеринг Созопол - 16”
3. Бонева Б. „Влияние между стратегиите за развитие на човешките ресурси” XII Международна научна конференция „ Мениджмънт и инженеринг Созопол - 14”
4. Бонева Б. „Влияние на операционните стратегии върху стратегиите за развитие на човешките ресурси” X Международна научна конференция „ Мениджмънт и инженеринг – Созопол, 12”

SUMMARY

There has been a growing interest in the strategic management of human resources in recent years. Strategic management of personnel is less explored and there is a lack of a comprehensive approach that takes into account the interrelationships between the strategies in all directions and creates a prerequisite for higher quality strategic decisions. As a reason for this, insufficient research on the interrelationships between functional strategies can be highlighted.

In the practice of Bulgarian enterprises, however, there are obstacles that impede the process. From this point of view, a model for improvement of the strategic planning of personnel is being presented in the dissertation, which should help the Bulgarian enterprises to carry out this process.

The methodological instructions take place in four stages: analytical stage, prognostic stage, stage of planning and realization. The four stages are described in detail in the dissertation thesis and successfully approved in an industrial enterprise.