

Управление на човешките ресурси във висшето училище

Елизабета Вачкова

Human Resource Management in Higher School: The article is devoted to the contemporary human resource management (HRM) practices in Bulgarian universities. It is based on the analysis of the data from the last Cranet Network survey on European comparative human resource management, carried out in Bulgaria as a network member in 2008. The greatest challenges of HRM in Bulgaria are commented, the state of university HRM is compared to the common HRM practices in Bulgaria as well as to those in EU.

Key words: Human resource management, strategic management, challenges for HRM, recruitment and selection, pay and motivation, performance assessment, flexible staffing, organizational communications

“Преди 20 години зад 80% от пазарната стойност на компаниите стояха материални активи...днес 80% от активите са нематериални и се отнасят до ценности като знания и умения на служителите”

Дейвид Нортън [7]

ВЪВЕДЕНИЕ

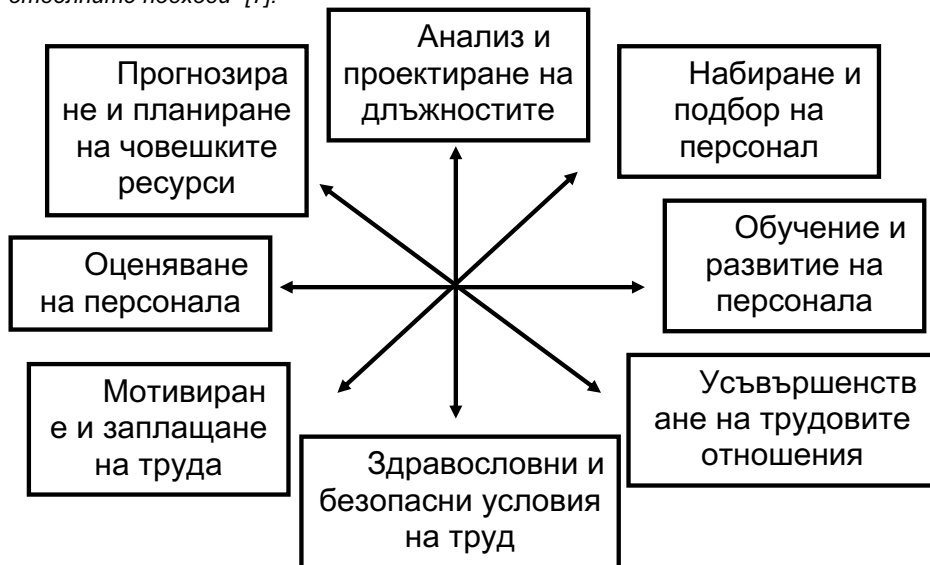
Европейските институции през последните няколко години полагат активни усилия за издигане на качеството на университетското образование в Европа и за преодоляване на изоставането му от Съединените щати. Под натиска на всички заинтересовани групи управлението на висшето образование у нас на всички нива осъзнава острата потребност от реформиране на българските университети.

Развитата мрежа от образователни институции в страната, дългогодишните традиции на българската наука и висше образование, успехите на българските млади хора по света и разликите в образователния капацитет на България и на съседните ни страни са били и продължават да бъдат фундамент, който успешно може да послужи за превръщането на страната ни в Европейски образователен център, предлагащ конкурентоспособни, висококачествени и високотехнологични образователни услуги.

Тази цел, обаче, може да бъде реализирана само ако висшето училище у нас използва умело всички свои налични стратегически предимства и изгради нови. Едно от най-важните сред тях е развитието и усъвършенстването на човешкия капитал, зает в тази сфера. Качеството на процесите по управление и развитие на хората във висшите учебни заведения (ВУЗ) е във фокуса на настоящия доклад. Веднага трябва да уточним, че става дума не просто за подобряване на известните функции по управление на човешките ресурси (УЧР) (виж Фиг.1), а преди всичко за умелото им интегриране в единна система и за прилагане в практиката на съвременното разбиране за УЧР, с неговите нови подходи и инструменти.

Висшето училище в България към настоящия момент няма обществено разпознаваема позиция за управлението и развитието на заетите в тази сфера. Независимо от обстоятелството, че широк кръг от процесите по управление на хората във ВУЗ във висока степен е законово регулиран, съществува голямо пространство за подобряването им. Докато бизнесът, неправителственият сектор и държавната администрация бързо разширяват обхвата и интензитета на усилията си във всички области на управлението и развитието на хората, висшето училище дискутира вяло предимно заплащането и задържането на работещите. Безспорно, това са изключително важни проблеми, но дори успешно решени в някаква степен, в която позволява бюджетът и покупателната способност на населението, те няма да

доведат до рязко повишаване на конкурентоспособността на ВУЗ. На първия етап е необходимостта се предприеме интегриране на горепосочените функции. Както отбелязва един от най-влиятелните автори в управлението на хората в света днес Дейв Улрих: *“Най-голямо значение има интегрирането на УЧР практиките, а не отделните подходи”* [7].



Фигура 1. Основни функции на УЧР

След това е трябва да се осъществи осъзната, последователна и високо професионална промяна на парадигмата за УЧР във ВУЗ в съответствие с най-модерните разбирания. Може би най-голямата трудност на този етап ще бъде формирането на ядра от подготвени мениджъри и специалисти, които да я осъществят. Както подчертава Майкъл Хамър: *“Правилните техники не гарантират успех. Необходими са квалифицирани кадри, ангажирани мениджъри и достатъчно ресурси, за да се постигнат желаните цели”* [7].

Отчитайки инерцията в преобладаващите държавни ВУЗ, не можем да очакваме, че процесът ще бъде бърз и лесен, но той трябва час по-скоро да започне.

По-нататък ще дискутираме някои важни стъпки от тази промяна, които са ориентирани към заинтересованите от успешната промяна във висшето училище субекти и обекти.

МЕТОДИКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО НА УЧР ВЪВ ВУЗ

За изследването на управлението на човешките ресурси във висшето училище в настоящата разработка са използвани:

- модел за анализ на УЧР, базиран на методиката за международни сравнителни изследвания на УЧР на международната верига Кранет (издание 2008 г.);
- няколкостъпков сравнителен анализ на стойностите на основните показатели на модела по логиката: средни европейски стойности (2003-05 г.) – средни стойности за страната (2008 г.) - стойности за ВУЗ (2008 г.);

- анализ на потребността от квалификация на специалистите, работещи в областта УЧР по методиката на “Заедно”, “Маркет ЛИНКС / Таурис Консултантс” (2008 г.);
- анализ на стойностите на показатели, характеризиращи най-големите предизвикателства пред УЧР днес по методиката на BCG-EAPM (2007 г.);
- анализ на «клиентската оценка» на обучението в българските ВУЗ по методиката на ИЮ (2006 г.)¹.

Основният масив от данни, използвани за анализа е получен от поредния четвърти тур² на периодичното национално изследване на практиките по УЧР в България, провеждано от Международна бизнесшкола “Трансбизнес- Е” в рамките на международната верига Кранет. То е проведено между 11 април и 10 юни 2008 година чрез пряко интервюиране на мениджъри или специалисти по УЧР от общо 266 частни и държавни организации в страната.

НОВОТО РАЗБИРАНЕ ЗА УЧР

Най-обобщено актуалната парадигма за успешното управление на човешките ресурси в новото хилядолетие го характеризира като:

- Важно конкурентно предимство на организацията;
- Бизнес партньор;
- Водещ фактор за формиране на “работодателска марка”;
- Фактор, добавящ стойност към организацията, екипа и отделния изпълнител;
- Двигател за изграждане на уещца организация;
- Приносител (в организацията) към развитието на икономиката, базирана на знанието;
- Генератор на подходяща среда за развитието на таланти.

От управлението на човешките ресурси днес се очаква да създава и поддържа висококонкурентна, мобилна, гъвкава и непрекъснато развиваща се работна сила.

Множество изследвания добавят нови и нови изисквания към изпълняващите длъжността. Бързо се обогатява списъкът от критериите за оценка на качеството на работата на звеното. Компетентностните профили на директорите по УЧР стават все по-сложни и изискват непрекъснато учене за покриване на стандартите за професионална компетентност. Глобалната конкуренция, икономиката, базирана на знанието и информационните и комуникационните технологии рязко променят облика на професията. В България тя става все по-търсена. Потребността от обучение на хората в професията се потвърждава от изследването на Българската асоциация по управление и развитие на човешките ресурси БАУРЧР [5], проведено през 2008 година (Фиг.2). Според него специалистите по УРЧР осъзнават нуждата си от допълнителни обучения и квалификации, които се определят като много необходими или по-скоро необходими за 97% от УРЧР специалистите.

Изследването показва самоаналитичност и положителна нагласа за повишаване на професионализма, което е най-важната предпоставка за развитието на хората в бранша. В разработката се застъпва тезата, че високо професионалното управление, създаващо стойност постепенно трябва да измести и последователно да сведе до минимум управлението, отнемащо стойност, което все още много широко разпространено.

В условията на икономика, базирана на знанието, при която знанието се превръща в основен фактор на производството, умелото управление на хората

¹ Използването на изследвания от различни години (възможно най-близки) е продиктувано от мотива да се анализират процесите от различни гледни точки

² Изследванията са провеждани през 1996, 1999, 2003 и 2008 години.

предполага изграждане на конкурентно предимство преди всичко чрез изграждането и поддържането на подходящо портфолио от компетенции и компетентности, не толкова от стоки и услуги. Това е един от новите фокуси в дейността на звената по УЧР, важна стратегическа цел и дългосрочна визия.



Фигура 2. Причини, обосноваващи потребността от обучение и квалификация по УЧР в България през 2008 г.

ЕВРОПЕЙСКИТЕ ТЕНДЕНЦИИ В УЧР

Промените в управлението на работещите през първото десетилетие на новия век на европейския континент се осъществяват под въздействието на следните основни фактори:

- намаляването на безработицата в Евросъюза (и в България);
- дефицитът на кадри, обхващащ все повече индустрии и дейности;
- непрекъснатото нарастване на мобилността на работната сила;
- засилването на емиграционните процеси;
- революционизирането на комуникациите;
- подобряването на качеството на живота на гражданите на ЕС.

Тези промени са повлияни и от развитието на глобалната икономическа и социална среда, базирана на знанието, за която днес са характерни: интелектуализация на всички дейности, увеличаване на дела на услугите в отрасловата структура (така наречената „сервизация“) и застаряване на населението.

Под въздействието и в отговор на изброените по-горе фактори и явления в съвременното УЧР в се очертават някои дългосрочни тенденции, които, с различни вариации са характерни за повечето организации на стария континент.

Европейските тенденции в областта могат да бъдат обобщени от анализите на последните изследвания на Cranet Nwetwork и VCG-EAPM. Те могат да бъдат разглеждани в няколко основни направления както следва [2]:

- А. Субект на управление;
- Б. Функции на управление;
- В. Набиране и подбор на персонал;
- Г. Обучение и развитие на заетите;

- Д. Оценяване, възнаграждаване и развитие на работещите;
- Е. Организационни комуникации.

Субектът на управлението на хората се променя в посока на укрепване на структурите и функциите на звената по УЧР и подобряване на качеството на работата им. Повишава се професионализмът на заетите с тази дейност и изискванията към него, разширява се обхватът и се задълбочава оценяването им. Интензивно се въвеждат нови информационни и комуникационни технологии в работата на структурите и длъжностите, заети с УЧР. Подобрява се разпределението на дейностите на субектите на различните управленски нива. Така например, в повечето дейности се наблюдава увеличаване на споделените отговорности между линейните мениджъри, звената по УЧР и висшия мениджмънт.

Най-характерно за цялостното управление е засилването на неговата стратегическа ориентация, както и по-плътната обвързаност на стратегиите по УЧР с организационните и бизнес стратегиите. Все повече организации разписват своите ценности, формулират писани мисии и стратегии.

Увеличава се обхватът на използването на не само на „класическото трио“, но и на по-специфични методи за набиране и подбор на персонал, характерни за напредналата фаза на войната за таланти. Все по-голямо внимание се отделя на престижа на работодателя (работодателската марка) като условие за наемане и задържане на таланти. Електронното набиране все по-активно се използва както от работодателите, така и от кандидатите за ново работно място. Устойчиво нарастват гъвкавите работни договорености.

Засилването на ролята на знанието за конкурентоспособността на фирмите намира отражение в повишаването на инвестициите в обучението и развитието на персонала. Повишаването на потребността от разширяването на портфолиото от знания и умения стимулира обогатяването на методите за обучение, при които по-бързо се развива ученето без откъсване от работното място в различни варианти и модификации. Изграждането на учещи организации и създаването на възможностите за учене през целия живот заемат все по-централно място в работата на звената по УЧР.

Принудите за увеличаване на конкурентоспособността, непрекъснато намаляване на разходите и повишаване на ефективността се отразяват в разширяването на обхвата на оценяването, разнообразяването на неговите форми и по-богатото и многоцелево използване на резултатите от оценките на представянето на персонала. Изискванията за пълноценно бизнес партньорство намират отражение в новите критерии за представянето на специалистите по УЧР.

Най-характерните тенденции във възнаграждаването са: увеличаването на заплащането, зависимо от представянето, разширяването на обхвата и обогатяването на формите на мотивирането на персонала чрез участието в собствеността и печалбата на фирмата, както и увеличаването на дела и формите на непаричните плащания в общия размер на възнагражденията. Индивидуалното лично участие на наетия в съставянето на компенсаторния пакет и неговото изменение в зависимост от промяната в потребностите на работещия е признак на съвременното управление на възнагражденията.

Обща тенденция в развитието на комуникациите е компютризацията на УЧР и въвеждането на новите комуникационни технологии в управлението [3].

ФЕНОМЕНИТЕ НА УЧР В БЪЛГАРИЯ ДНЕС

Провеждането на сравнителните европейски изследвания за областите на конвергенция и дивергенция в УЧР в Европа, което се провежда от 1989 година в рамките на веригата Кранет е източник на ценна информация, който позволява да се оцени както принадаждността на страната ни към общите европейски тенденции в УЧР, така и съществуването на български феномени.

Един от положителните феномени, който се изявява най-силно, особено през периода 2003-2008 година е нарасналата приложимост на стратегическото управление, измерено чрез скокообразното увеличаване на дела на фирмите, разработващи стратегии. Друг ярко изразен положителен български феномен е увеличаването на инвестициите в обучението и развитието на персонала, изчислени като относителен дял от годишния фонд работна заплата [3].

Тези два феномена могат да бъдат интерпретирани като доказателство за напредъка на управлението в две критично важни области – стратегическото управление и инвестирането в човешкия капитал.

Не бива да пренебрегваме и негативните феномени в българското УЧР. За дълъг период от време цената на работната сила в България остава ниска (по-точно, най-ниската в рамките на ЕС). Друго уникално българско явление е подценяването на ролята и значението на оценяването на управленския труд – най-рядко оценяваната категория служители в българските фирми са мениджърите. Пряко свързан с тях е и третият феномен – подценяването на стимулите за високи организационни резултати и за екипни постижения. Заплащането на управляващите у нас е зависимо най-често от индивидуалните резултати от работата.

Устойчивостта на трите отрицателни феномена във времето налага извода, че трябва да се търсят нови, ефикасни методи за преодоляване на неправилното отношение към управленския труд, което отнема стойност на всички нива в организацията и е голямо препятствие пред подобряването на качеството на управлението като цяло.

НАЙ-ГОЛЕМИТЕ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД БЪЛГАРСКОТО УЧР

Едно от най-широко обхватните, авторитетни, високо професионални и често цитирани проучвания в областта на УЧР в Европа е проведено през 2007 година от Бостънската консултантска група, съвместно с Европейската асоциация по управление на персонала на тема “Бъдещето на човешките ресурси в Европа – ключови предизвикателства до 2015 година” [6]. В резултат на анализа на съдържанието на 1355 въпросника и интервюта с управляващи човешките ресурси от 27 европейски страни са идентифицирани пет критично важни предизвикателства пред УЧР в европейските организации:

- Управление на таланта;
- Управление на демографията;
- Превръщане в уеща организация;
- Управление на баланса между деловия и личния живот;
- Управление на промяната и културните трансформации.

Проучването на приоритетите в отделните европейски страни идентифицира и специфичните предизвикателства пред УЧР в българските фирми, които са [6,стр.66]: управление на таланта, корпоративна социална отговорност и балансът между деловия и личния живот. Тези проблеми следва да бъдат разгледани по-подробно от гледна точка на текущото им състояние и перспективите за успешното им управление в бъдеще.

СПЕЦИФИКА НА УЧР ВЪВ ВИСШЕТО УЧИЛИЩЕ

Изследването на състоянието на УЧР в българските висши училища е осъществено чрез формирането на подизвадка от цялостната извадка на изследването Кранет 2008 - България, включваща представителен брой държавни и един частен ВУЗ от столицата и три извън столични града. Анализът е подчинен на логиката: европейска практика (средни стойности на показателите за ЕС), масова българска практика (средни стойности за страната) и състояние на съответната практика в изследваните ВУЗ. По-нататък ще бъдат обобщени основните резултати от тези сравнителни изследвания.

Разсъжденията и оценките на резултатите са базирани на тезата, че управлението на човешките ресурси във ВУЗ е решаващ фактор за качество и конкурентоспособност на институцията. Независимо от обстоятелството, че това управление, засягащо научните кадри е силно законодателно регулирано, съществува голямо пространство за творчески управленски решения. При умело използване на дългогодишните традиции на българското висше училище и развитата система от вузове, която няма аналог на Балканите, България би могла да се превърне в балкански образователен център, предлагащ конкурентоспособни, висококачествени и високотехнологични образователни услуги.

Основните явления, провокиращи ускоряване на конкурентоспособността на ВУЗ през последните години, на които трябва да реагира УЧР днес са свързани с непрекъснатото увеличаване на мобилността на студентите (17 000 българи заминават да учат извън страната само през 2008 година), мобилността на преподавателите, с откриването на филиали на чужди университети в България и увеличаването на чуждестранните студенти в българските ВУЗ.

Първият основен извод, характеризиращ субекта на управлението на УЧР във ВУЗ е стопроцентово наличие на звена, в които работят средно четирима служители. Възрастовата структура на наетите показва, че 70% от тях са над 45 години и само 10% са под 25 години, което осигурява много нисък потенциал за развитие на персонала като цяло. Компютърни информационни системи в УЧР на ВУЗ използват 14% от анкетираните, при 9% средно за страната, като преобладават независимите ИС (86% от случаите). Много по-рядко, обаче, отколкото е средното за страната звеното по УЧР във ВУЗ е обект на оценяване на представянето.

Приложимостта на мисии, етични кодове, бизнес стратегии и стратегии по УЧР е по-слаба, отколкото в организациите в страната (Табл.1).

Таблица 1.
Относителен дял на организациите, използващи следните инструменти

Наличие на:	Средно за Европа 2003- 2005 г	Средно за България 2008 г.	ВУЗ 2008 г.
1. Дефинирана мисия, в т.ч.	Н.и	82,0%	71%
писана	Н.и	66,3%	57,0%
неписана	Н.и	15,7%	14,0%
2. Бизнес стратегия, в т.ч	Н.и	92,3%	57,0%
писана	70,0%	78,0%	57,0%
неписана	19,0%	14,3%	
3. Стратегия за УЧР, в т.ч	83,0%	85,4%	71,0%
писана	54,0%	51,7%	57,0%
неписана	29,0%	33,7%	14,0%
4. Дефинирани корпоративни ценности, в т.ч	Н.и	76,5%	43,0%
писани	Н.и	48,1%	43,0%
неписани	Н.и	28,4%	
5. Етичен кодекс, в т.ч	Н.и	79,6%	71,0%
писан	Н.и	43,2%	71,0%
неписан	Н.и	36,4%	

Почти три пъти по-рядко звеното по УЧР във ВУЗ участва в разработването на бизнес стратегиите, отколкото това се случва в организациите в Европа и два пъти по-рядко, отколкото средно това се случва в българските организации.

Гъвкавите работни договорености са важно средство за балансиране между личния и деловия живот и едно от най-големите предизвикателства пред УЧР. В тази област висшето училище се представя значително по-добре (Табл.2) и доказва готовност за решаване на един от най-важните проблеми. Това има особено голяма

тежест при застаряващ персонал, с каквото ВУЗ очевидно ще работи и в най-близко бъдеще, както и при изпълнение на програми за привличане на млади хора и майки.

Таблица 2.

Относителен дял на наетите в организацията, които работят според следните видове договорености

Форми на гъвкава заетост	Средно за България	ВУЗ
1. Работа в почивни дни/събота и неделя/	6.40%	29.00%
2. Работа на смени	5.50%	14.00%
3. Извънреден труд	25.00%	57.00%
4. Годишно договорени часове	7.60%	29.00%
5. Непълнен работен ден	2.20%	71.00%
6. Разделяне на работата	5.50%	43.00%
7. Гъвкаво работно време	3.30%	29.00%
8. Временно наети	5.5%	43.00%
9. Временни трудови договори	3.20%	85.00%
10. Надомна работа	1.10%	14.00%
11. Телевизионна връзка		
12. Компресирана работна седмица		

Голямо изоставане се наблюдава в обхвата на системите за оценяване на персонала. И ВУЗ не прави изключение от типично българския феномен за най-рядко оценяване на труда на управляващите (Табл. 3).

Таблица 3.

Относителен дял на организациите, които оценяват представянето на следните категории персонал

Категории персонал	Средно за България	ВУЗ
1. Мениджмънт	48,1%	14,2%
2. Специалисти	56,30%	43,0%
3. Администрация	53,0%	14,2%
4. Работници	55,8%	14,2%

Сравненията са в полза на ВУЗ в областта на обучението и развитието на собствения персонал, което се доказва от по-големия, отколкото за страната, годишен разход за тази дейност. Продължителността на обучението на различните категории персонал е по-близка до тази в Европа, отколкото за страната като цяло (Табл.4).

Таблица 4.

Средна продължителност на обучението в дни за различни категории персонал

Показатели	Средно за Европа 2003- 2005 г	Средно за България	ВУЗ
1. Мениджмънт	6.2 дни	10,9 дни	7,0 дни
2. Специалисти	6.2 дни	14,8 дни	9,4 дни
3. Администрация	4.1 дни	7,6 дни	5,2 дни
4. Работници	3.7 дни	11,7 дни	2,6 дни

В областта на заплащането УЧР във ВУЗ показва много слабо приложение на съвременните форми – заплащане според представянето и бонуси според екипната работа.

Като цяло, обаче, цената на труда на работещите във висшето училище е по-висока от средната за страната, което показва социалното отношение към труда на строителите на икономиката, базирана на знанието.

СТУДЕНТСКАТА ОЦЕНКА НА ВУЗ В БЪЛГАРИЯ

През последните години и в България започнаха да се изработват класации на ВУЗ, които имат важна роля за повишаване на качеството на работата на университетите чрез сравняване на основни критерии за работата им. Едно необходимо допълнение към официалните класации е мнението на клиентите на образователната услуга за качеството ѝ. Много се спори за необходимостта, стойността и обективността на оценката на студентите. Без да отричаме силата на доводите против тях, трябва да отбележим, че начинът, по който студентите възприемат образователния процес във всички случаи е фактор, определящ търсенето на пазара на образователните услуги и затова с него следва да се съобразяват промените в управлението му. Ако приложим подхода 360 градусова оценка това мнение е задължителен компонент от нея.

Изследванията, провеждани няколко години подред от Интернешънъл Юнивърсити [1] показват, че въпреки големите трудности, с които се сблъсква българското висше училище, то все пак успява в голяма степен да задоволи очакванията на клиентите си.

Оценката, направена през 2006 г. на висшите училища в България според 2667 студента, учещи в тях с използването на модел на световните класации (Financial Times, Business Week) обхваща 29 висши училища, чиято дейност се оценява по 42 показателя. Стойностите на един от най-важните показатели "Лекциите и семинарите са на високо равнище, поне 50% от тях се изнасят с мултимедия" са: - средна - 4,31, минимална - 3,3 и максимална - 5,62.

Друг важен показател също се оценява от студентите с „много добър“ и „отличен: "В лекциите се дават много примери и практически казуси" - средна – 4,78 и максимална - 5,65.

Показателят "Преподава се по учебници, които са сред най-добрите и най-новите в света" се движи в рамките както следва: средна оценка - 4,33, минимална - 3,53 и максимална - 5,52.

ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

Сравнителните изследвания показват, че въпреки удовлетворителното състояние на УЧР във ВУЗ съществуват важни области, в които са наложителни промени. Това са преди всичко:

- Стратегическото управление;
- Оценяването на представянето;
- Заплащането според резултатите.

От подобряване се нуждаят също така: длъжностните характеристики, които не се актуализират в съответствие с темпа на промените в деловата среда, информираността на персонала по важни организационни промени, интензитета на организационните комуникации.

Влагането на повече усилия от страна на ръководствата на висшето училище за подобряване на тези области на УЧР ще подпомогнат съществено по-доброто конкурентно позициониране на българските образователни организации на картата на обединена Европа.

ЛИТЕРАТУРА

[1] Благоев, В. Оценка 2006 на висшите училища в България според 2667 студента, учещи в тях. IU today, 2006.

[2] Vatchkova, E. Human resource management in Bulgarian organizations. Results from the sociological survey – 266 organizations. International business school «Transbusiness-E», Sofia, 2008.

[3] Вачкова Е.и колектив. Управление на човешките ресурси – българският и световният опит. МБШ Трансбизнес-Е, София, 2007.

[4] Годишен доклад за състоянието и развитието на националната политика в областта на иновациите -2007 г. Министерство на икономиката и енергетиката, София, 2008.

[5] Проект „БАУРЧР – ефективност и професионализъм в управлението и развитието на човешките ресурси в България”. Заедно, Маркет ЛИНКС / Таурус Консултантс /, София, март – април, 2008.

[6] Strack,R. Caye,J,Leicht,M, Villis,U, Bohm,H, McDonnell,M. The Future of HR in Europe. Key Challenges Through 2015. BCG, June, 2007.

[7] Савов,В. Най-големите имена в мениджмънта. Специални интервюта. Списание “Мениджър”(специално издание), бр.6,2008 г.

За контакти:

Проф. д-р Елизабета Вачкова, професор в Интернешънъл Юнивърсити, доцент в ЛТУ, тел.: (+359 2) 981 4140, e-mail: evatchkova@ibset.eu

ПЛЕНАРЕН ДОКЛАД