



КЛЮЧОВИ ИНДИКАТОРИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ В ТРАНСПОРТНИЯ ОТРАСЪЛ

Васко Ананиев Василев

vvasilev@vtu.bg

**ВТУ „Тодор Каблешков“, 1574 София ул. Гео Милев 158
БЪЛГАРИЯ**

Ключови думи: човешки капитал, индикатори за успех, ефективност, мотивация, развитието

Резюме: Целта на доклада е да се представят най-важните ключови показатели за ефективността, които могат да се използват в процеса на управление на човешкия капитал в транспортния отрасъл. Избрана е такава комбинация от показатели, които да представят адекватно ситуацията и в същото време, да позволят на работодателя да определи причините за потенциално несъответствие. Най-важните презумпции са, че се използват представителни показатели и се анализира правилният набор от данни за човешките ресурси. Конфигурирана е структурата на цялостния анализ, който да обхваща по-важните групи показатели, а именно индикатори за мотивация на заетите; индикатори за набиране и селектиране на персонал; основни съотношения на възнагражденията; ефективност на работата; развитие на човешкия капитал.

Предложена е система KPI (Key Performance Indicators) за функционално проследяване на ефективността на процеса на управление на човешкия капитал. KPI системата включва 15 с описани:

- начин на измерване?
- метод за събиране на данни;
- формула за изчисляване;
- честота на изчислението;

Представени са също така и основните направления за концептуално разработване и внедряване на системата в действащо предприятие.

Извършената работа позволява да се направят следните по-важни изводи: определянето на цели и оценяването на ефективността на управлението и функционирането на човешкия капитал е много сложен процес; модерното управление изисква подходящи служители, високо ниво информационни технологии, както и пълната ангажираност и готовност на висшите мениджъри да участват пълноценно в установяването на процеса и да гарантират качествено изпълнение чрез личен ангажимент и авторитет.

Управлението на човешкия капитал изисква многостранен подход към различните нива на организационната структура в предприятията. Най-често използвания начин за измерване на ефективността на транспортното предприятие е

чрез определяне на финансовите показатели и съотношенията между тях и показателите за ефективност на труда. Въздействието на труда върху общата ефективност, може да бъде измерено на ниво организация, на ниво организационни единици, на ниво работни екипи и на индивидуално ниво. Въпросът за ефективността на отделните организационни единици обикновено включва управлението на компанията чрез планиране, организация, координиране и контрол или чрез наблюдение на конкретни постигнати резултати. За целите на управлението се използват редица методи, които определят количествено но и качествено показателите от различни области. Един пример за това е коефициентът на ангажираност на служителите, който се използва за определяне на качествения подход към управлението на човешките ресурси в дадено предприятие. Друг пример е набор от показатели, които следват процеса на подхода и това дава оценка на ефективността при реализацията на отделните дейности на бизнес процеса. Чрез комбиниране на финансови резултати с метрични методи за труд, мотивация или отдаденост, ръководството на транспортното предприятие е в състояние да взема решения въз основа на качествена информация и да предприема стъпки, които ще доведат до повишена производителност, повишена мотивация и намаляване на оборота на заетите. Управлението на успеваемостта и изпълнението, по отношение на заетите в дейността на предприятието, изисква цялостен подход, който се основава на стратегиите, целите и плановете, за да се достигне до точката, където всеки човек, включен в работния процес може да даде личен принос, или до ниво, при което той може да направи оценка на личния си принос. От друга страна целите, поставени пред заетите са основани на длъжностната характеристика, и резултат трябва да бъде тяхното развитие чрез генериране на годишни планове за обучение и повишаване на общото ниво на ефективност при постигане на целите на компанията.

Окончателната оценка на реализацията на целите на заетите се извършва в края на годината, за която са определени целите, а през годината, в зависимост от използвания модел за мониторинг в предприятието (непрекъснат или периодичен) се проверява потокът от реализиране на целите. Реализацията на тези задачи е пряко свързана с ефективността на организацията на икономическите дейности, включително финансовото управление, планирането и анализа и управлението на човешкия капитал.

Съществуват многобройни ключови показатели за измерване на резултатите и ефективността, които могат да се използват при оценката на управлението на човешките ресурси или на пригодността за подбор на персонал. Целта е да се избере такава комбинация от показатели, които да представят адекватно ситуацията и да позволят на работодателя да определи причините за потенциално несъответствие. За целите на организирането на порцеса на отчитане показателите се групират по следния начин:

- Индикатори за мотивация на заетите
- Индикатори за ефективност на набиране и подбор на персонал
- Основни равнища на заплащане на труда
- Ефективност на работата
- Други измерители на ефективността

По-нататък ще разгледаме отделните групи и предложените ключови индикатори.

1. Мотивация на заетите (Таблица 1)

Мотивационните мерки, прилагани към служителите, трябва да се разглеждат финансово чрез инвестицията за стимулиране, обучение, подобряване, развитие на комуникациите и лоялност. Това трябва да бъде наблюдавано от отделните хора и по-

специално да се проследи колко са инвестирани в лица, които са потърсили прекратяване на трудовата заетост. Всяко нежелано напускане е разходи за работодателя включително пари и време, които ще бъдат посветени на търсенето на подходящ човек за работа и обучение, от които той ще се нуждае. Нашите изчисления показват, че разходите за замяна на служител, напуснал компанията, варират между 3 и 6 месечни брутни заплати, а в някои случаи (когато поради естеството на работата се изискват големи инвестиции за обучение и обучение на служител), разходите могат да бъдат много по-високи. Работодателите, които инвестират повече в служителите и тяхното развитие, намаляват вероятността служителите да напуснат, а от друга страна да увеличат потенциалната загуба. Времето, което служителите работят с работодателя, е един от предложените показатели. Възможно е също да се използват и показатели за процента на колебанията в работната сила, структурата на заетите, които напускат предприятието, ангажираността и удовлетвореността. Всички тези показатели организационната единица за управление на човешкия капитал следи, анализира и представя пред управлението на предприятието.

Ако показателите за оборот на работниците имат висока стойност или ако средното задържане на служителите (на отделни позиции или в определени организационни единици) е кратко, това е сигнал за работодателя, че има причини за недоволство. Простите индикатори не могат да идентифицират причините, нито могат да бъдат разработени качествени мерки за запазване на служителите, и се обмислят допълнителни показатели за мотивация и удовлетвореност на служителите. Това са индикатори, които изискват сложно изчисление и голям брой дейности, в случай че техните стойности показват нуждата от коригиращи действия. По-долу даваме общ преглед на показателите, чийто анализ води до идентифициране на причините за недоволството и от които може да възникне предложение за мерки, които работодателят трябва да приложи.

Таблица1

СРЕДНА ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ НА РАБОТАТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ	
1. Как се измерва?	Мярка за времето, което служителите са прекарвали в предприятието.
2. Метод за събиране на данни	Данни, налични в информационната система
3. Честота на измерването	Това трябва да се анализира ежегодно. Данните обикновено се сравняват с предходната година, а показателят е полезен, когато са налице данните от най-малко 5 години.
СКОРОСТ НА ПРОМЯНА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ	
1. Как се измерва?	Обикновено се изчислява като процент от служителите, напускащи компанията за определен период от време.
2. Метод за събиране на данни	Данни, налични в информационната система
3. Честота на измерването	Обикновено се измерва на годишна база.
ИНДЕКС НА УДОВЛЕТВОРЕНОСТ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ	
1. Как се измерва?	Индексът на удовлетвореност може да бъде измерен чрез анализ на отговорите, получени по няколко прости въпроса. Също така, това може да се измери чрез по-сложни и внимателно формулирани проучвания.
2. Метод за събиране на данни	Въпросник или проучване
3. Честота на измерването	2-3 години

2. Ефективност на набирането и избора на персонал (Таблица 2)

Набирането и подборът са началната стъпка на всички процеси, пряко или косвено свързани с управлението на човешкия капитал. По нататък ще разгледаме няколко показателя, чрез които работодателят може да забележи нередности и да изработи правилните мерки, ако е необходима реакция. Търсенето и предлагането на персонал са силно повлияни от пазара и демографското развитие, така че работодателят може да работи само за повишаване на нивото на организационната култура и популяризиране на факта, че смята определени потенциални служители бъдещи. Тази работа изисква голямо усилие и всеотдайност, а резултатите са видими само в дългосрочен план.

Въпреки че ситуацията на пазара понастоящем е благоприятна за работодателите, при избора на ключов инженерен персонал има се наблюдават известни проблеми. Това може да бъде преодоляно в известна степен чрез сътрудничество с училищата и университетите и осигуряване на голям брой програми и професионално обучение за кандидатите. В дългосрочен план е възможно да се осигури разнообразие от програми за развитие. Индикаторите за успех в набирането на персонал ясно и числено се изразяват чрез оценка на работата на новите служители. Този показател може да се има предвид, когато имаме изчислени показатели за минимум 3 години (тъй като в този период потенциалът на индивида за учене и промоция може да бъде изразен). Трябва да се вземат предвид и някои мерки за удовлетвореност на наетите от компанията нови служители и конкретната работа, която се извършва.

Таблица 2

ЕФЕКТИВНОСТ НА НАБИРАНЕТО НА ПЕРСОНАЛ	
1. Как се измерва?	Въпреки че индикаторът е прост и може да се представи от няколко получени автобиографии, важно е да се отбележи, че може да бъде допълнително развит.
2. Метод за събиране на данни	Данни за човешките ресурси, събрани по време на процеса на наемане
3. Честота на измерването	Колкото е необходимо
ВРЕМЕ ЗА НАЕМАНЕ	
1. Как се измерва?	Продължителност на времето между публикуване на обява и датата на наемане.
3. Честота на измерването	Колкото е необходимо

3. Основни равнища на заплащане на труда (Таблица 3)

Индикаторите, които анализират доходите, обикновено се считат за основни. Те са лесни за изчисляване, наличните данни са сравними с пазарните данни. Обичайно работодателят разглежда тези показатели най-малко веднъж годишно, преди съставянето на бюджета.

Таблица 3

КОЕФ. НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА И РЪКОВОДИТЕЛИТЕ	
1. Как се измерва?	Това може да бъде измерено на ниво организация, но също така е полезно да се анализира това съотношение на ниво отдел.
2. Метод за събиране на данни	Данни за човешките ресурси, финансови данни (заплати)
3. Честота на измерването	Най-малко веднъж годишно преди бюджетния процес.

КОЕФИЦИЕНТ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ НА ЗАПЛАТИТЕ	
1. Как се измерва?	Заплащане на заплата до пазарното ниво.
2. Метод за събиране на данни	Пазарни данни и финанси
3. Честота на измерването	Ако е необходимо, веднъж годишно преди бюджетирането

4. Ефективност на работата (Таблица 4)

Ефективността на работата е комбинация от съотношенията, получени от наличните човешки ресурси и финансовите данни. Тъй като този показател е точен, данните са известни и налични, е полезно да ги разгледаме заедно с периодичните финансови отчети.

Таблица 4

ДОБАВЕНА СТОЙНОСТ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ	
1. Как се измерва?	Средна печалба на един зает.
2. Метод за събиране на данни	Финансови данни и брой служители.
3. Честота на измерването	Обикновено се изчислява на тримесечна база.
ПРИХОДИ НА ЕДИН ЗАЕТ	
1. Как се измерва?	По формула, съдържаща се в името
2. Метод за събиране на данни	Финансови данни
3. Честота на измерването	Ежегодно или според нуждите
ИЗГУБЕНО ВРЕМЕ ПОРАДИ ЗЛОПОЛУКИ ИЛИ НАРАНЯВАНИЯ	
2. Метод за събиране на данни	Данни от докладите за безопасност.
3. Честота на измерването	Този показател трябва да се измерва и сравнява на тримесечна база.

5. Други показатели за ефективност на процесите

Управлението на ефективността на обучението е крайъгълен камък в подхода за управление на човешкия капитал. Всичко това значително влияе на степента на удовлетвореност на заетите. На първо място, трябва да се подчертае, че на световния пазар предприятията се стремят да преминат от годишната система за рейтинги към постоянен мониторинг, по-чести интервюта със служителите и наличие на обратна информация за работата във възможно най-къс срок (не само периодично). Тези постулати се основават на факта, че обратната информация за работата трябва да бъде навременна, конкретна, реалистична.

При системите, при които се използва периодична оценка, за да се гарантира, че всеки е оценен, е необходимо оценката на въздействието да се свърже с наградите, подобренията и професионалното развитие, а освен това е желателно оценителите да определят управленска цел, която включва предоставяне на информация за наемането на работа и кариерното ориентиране. Освен възвръщаемостта на обучението, ефективността на инвестицията и качеството на обучението трябва редовно да се измерват и включват в методологията за обучение. Тъй като обучението на персонала е дългосрочна и рентабилна категория, то трябва да бъде анализирано като следва всички етапи от цикъла на професионално развитие. Като цяло ефектите от възвръщаемостта на този вид актив се измерват чрез напредъка на заетите, в чието развитие се инвестира, чрез успешното задържане на такъв персонал в компанията и чрез повишаване на общото ниво на знания и умения, което улеснява работния процес или увеличава ефективността.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Anderson, K. (2011). Metrics pave the path to world class.[online]. Managing accounts payable.ISSN 1080-5753.
- [2] Bauer, K. (2004). The Power of metrics - KPIs: Not all metrics are created equal. DM Review
- [3] Eckerson, W.W. (2009). Performance Management Strategies. Business Intelligence Journal,
- [4] Huselid, M. A., Becker, B. E. & Beatty, R. (2005). The workforce scorecard. Boston: Harvard Business School Press.
- [5] Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

KEY INDICATORS IN THE MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL IN THE TRANSPORT SECTOR

Vasko Ananiev Vassilev
vvasilev@vtu.bg

**Todor Kableshkov University of Transport,
158 Geo Milev Street, Sofia,
BULGARIA**

Key words: human capital, performance indicators, efficiency, motivation, development

Abstract: *The purpose of the report is to present the most important key performance indicators that can be used in the human capital management process in the transport sector. A combination of indicators is chosen to adequately represent the situation and, at the same time, to allow the employer to identify the reasons for the potential discrepancy. The most important assumptions are that representative indicators are used and the correct set of human resources data is analyzed. The structure of the overall analysis has been configured to cover the most important indicators incl. motivation indicators for the employed; recruitment and selection indicators; basic ratios of remuneration; performance efficiency; development of human capital.*

The report proposes a KPI (Key Performance Indicators) system to functionally monitor the effectiveness of the human capital management process. A KPI (Key Performance Indicators) system is proposed to functionally monitor the effectiveness of the human capital management process. The KPI system includes 15 with:

- Way of measurement?
- Method of data collection;
- Calculation formula;
- Frequency of the calculation;

Also presented are the main directions for conceptual development and implementation of the system in a working railway enterprise.

The work done makes it possible to draw the following more important conclusions: setting goals and assessing the effectiveness of the management and functioning of human capital is a very complex process; modern management requires appropriate staff, a high level of information technology, and the full commitment and readiness of senior managers to participate fully in the process and ensure quality performance through personal commitment and authority.