



ПЪРФОРМАНС МЕНИДЖМЪНТ И ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ - ОЦЕНКА НА СИТУАЦИЯТА В БАЛКАНСКИТЕ ЖЕЛЕЗНИЦИ

Васко Василев, Ангелина Миликина
vvasilev@vtu.bg, amilikina@gmail.com

**Висше транспортно училище „Тодор Каблешков“
ул. „Гео Милев“ 158, 1574, София
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**

Ключови думи: Железници, Управление на изпълнението, Човешки ресурси, Обучение

Резюме: Когато фокусът върху бизнеса се променя, знанията и уменията, свързани с набирането на персонала или с администрирането на персонала и възнагражденията, се оказват недостатъчни. Фокусът се измества към подобряване на човешките ресурси:

- повишаване на знанията и уменията,
- с нарастваща мотивация и ангажираност и
- подобряване на фирмената култура, която гарантира постоянен стремеж към усъвършенстване и подобрене на резултата.

Това е изцяло нова област за повечето отдели, както и за HR специалисти и мениджъри. Сега е необходимо да се създават и развиват системи, процедури и правила, свързани с развитието – с учение и усъвършенстване, с мотивация и активност и развитие на фирмената култура. Много възможности в този насока предоставя инструментариумът на съвременното управление на ефективността.

Управлението на ефективността на изискванията на работата многоизмерен подход на множество нива на организационна структура. Основен пример за измерване на работата на самата фирма с финансовите показатели и връзките между финансовите показатели и показателите за оборот. Изпълнението може да бъде измерено на ниво организация, на ниво организационни единици, на ниво работни екипи и на ниво индивид (служител). Обичайната практика е организационната част, занимаваща се с финанси, т.е. планиране и анализ, за създаване и отчети, които дават отговори на въпроса за представянето на цялата организация.

ВЪВЕДЕНИЕ

Управлението на представянето, подкрепено от целите и плановете на компанията, е основен инструмент за развитие на служителите, първата стъпка в идентифицирането на най-талантливите служители и основа за успешно управление на таланти и планиране на наследяване. От друга страна, всяко представяне е свързано с длъжността на дадено лице, т.е. приносът на служителя в работата се взема предвид. На практика това означава, че методите за оценка са насочени към работата на индивида и компетенциите, показани при изпълнение на задачите. Оттук логичното заключение е,

че предпоставка за дефиниране на работни цели е наличието на качествени длъжностни характеристики.

Основната цел на управлението на представянето е да насърчава и подобрява ефективността на служителите. Това е непрекъснат процес, при който мениджъри и служители съвместно планират целите и приноса на всеки към предприятието. Ефективната система за управление на ефективността включва:

- Оценка на приноса на служителите към фирмените планове.
- Идентифициране на области за подобрене
- Идентифициране на потребностите от личностно и професионално развитие
- Насърчаване на добри постижения
- Определяне на работни и кариерни цели
- Корекция на заплатите

Контролът на изпълнението се осъществява въз основа на планове и текущи длъжностни характеристики. Аtestирането се основава на предварително установен набор от критерии, известни и на двете страни, а резултатът от него се отразява в писмен документ.

Управлението на представянето е непрекъснат процес, ръководен от принципите на положителното отношение към служителите и целящ да поддържа висока ефективност и да дава на служителите ясна обратна връзка за тяхната работа. Основната функция на този процес е ранното откриване на проблеми, преди резултатите от работата на служителя да имат отрицателно въздействие върху предприятието или върху лицето.

Основната цел на нашето проучване е да разработим план за управление на ефективността и да насърчим и подобрим ефективността на служителите в железниците. Тъй като подобряването на ефективността е непрекъсната тенденция на успешното организационно управление, неговият подход изисква мениджъри и служители съвместно да планират целите и приноса на всеки към предприятието.

МЕТОДИКА

Методологията за развитие на системата използва подход отгоре надолу, обхващащ стратегически насоки, управленски компетенции и практически подход.

За да се отчете ситуацията „както е“ при управлението на изпълнението и да се предложи надграждане на съществуващата методология на непрекъснат процес на планиране, наблюдение и преглед на представянето на служителите, беше разработен специализиран въпросник. Основната цел на въпросника беше да предостави достатъчно информация за анализ, което ни позволи да разработим план за управление на ефективността, базиран на система от ключови индикатори. Планът за управление на изпълнението предоставя възможности за вземане на решения в управлението на човешките ресурси, чрез цялата организация, и е основен компонент на укрепването на плана за развитие на труда.

ПРОУЧВАНЕ

За целите на анализа изготвихме специализиран въпросник. Основната цел на въпросника беше да предостави достатъчно информация, чийто анализ ще позволи да се разработи план за управление на ефективността (базиран на система от ключови индикатори) на възможно най-високо професионално ниво. Този план ще предостави възможности за вземане на решения в управлението на човешките ресурси и ще бъде основа за разработване на план за развитие на труда.

Основните раздели във въпросника, които посочват областите за вземане на решения са следните :

- стратегия и корпоративни политики
- развитие на персонала
- заплащане и възнаграждение
- трудови отношения и комуникации
- данни за организацията
- конкретни въпроси

Въпросникът е попълнен на две управленски нива в избрани балкански железопътни предприятия от Сърбия, България, Черна Гора и Македония, за управление на железопътната инфраструктура от ръководители и водещи експерти по човешки ресурси и административно управление.

Централно ниво:

- Директор Човешки ресурси
- Началник отдел „трудова отношения и нормативна уредба“.
- Началник отдел "Развитие и управление на човешките ресурси".
- Началник отдел „ЗБУТ“.

Регионално ниво:

- Началници на регионални служби.

За обработка на резултатите се използва специално разработена методика. Въпросникът включва 34 показателя, разпределени в 5 групи. Теглата на отделните групи показатели се определят от експертен екип, съобразен с броя и взаимовръзката на отделните показатели, както и достоверността на информацията.

Бяха взети под внимание и коментарите, получени от бенефициенти. Основната логика на претеглянето е, че важни (релевантни индикатори), за които е налична надеждна информация, трябва да получат относително висока тежест, докато ако важноста на индикатора и/или надеждността на данните се намалява, то и тежестта се намалява. По-малко важните показатели получават малка тежест, дори когато са много надеждни, тъй като тяхното значение за оценката не е голямо. Дори най-важните показатели също могат да бъдат с ниска тежест, когато измерването им не е достатъчно надеждно, тъй като така получената информация крие известна несигурност и не е задължително да е решаваща.

На всеки от индикаторите е присвоена съответна тежест от 1 до 5 за всеки от възможните отговори (1 е най-малката, 5 е най-високата). Резултатът за индикатора се получава като произведение на броя на лицето дали съответния отговор и съответното тегло. Оценката се измерва като по-голяма от средната за показателя или по-ниска от средната.

В следващия текст са представени основните констатации и изводи от обработката на всички въпросници. Презентацията е организирана по секции, всяка от които съдържа информация от анкетните карти, синтезирани в таблица. Оптималната организация на управлението на човешките ресурси предполага преобладаващият зелен цвят, като от изключителна важност е цветовете на двете изследвани нива на управление да са еднакви. Разликите между нивата показват непълна или лоша комуникация, което се отразява на цялостното управление на предприятието. Червеният цвят означава, че има липса на информация (или недостатъчна) по въпроса във всички или повечето от отговорите. Жълтият цвят означава, че информацията е налична, но нейното овладяване и реално използване в процеса на управление е недостатъчно за постигане на висока ефективност при управление на ефективността.

Таблица 1. Стратегия и корпоративни политики¹

	Централно ниво	Регионално ниво
1. Вашата организация има ли политика или процедура в основните области на управление на човешките ресурси?		
2. Във вашата организация има ли официално документирани целите на операцията.		
3. Ако имате корпоративна стратегия, на какъв етап е лицето, отговарящо за човешките ресурси, което участва в нейното разработване?		
4. Систематично ли се оценява работата на отдел „Управление на човешките ресурси“?		
5. Кои мнения се вземат предвид при оценката на работата на работниците?		
6. Какви критерии се използват за оценка?		
7. Моля, посочете на кое йерархично ниво се определят главно политиките по следните въпроси: Национален централен офис Регионален офис Местен офис		
8. Кой носи основната отговорност за основните политически решения?		
9. Промени ли се отговорността на надзорниците през последните три години?		

Стратегията и корпоративната политика са в основата на ефективното управление. Наличието на стратегия обаче не е достатъчно. Тя трябва да бъде в основата на мотивацията на служителите за работа. Това е възможно само при наличието на адекватна комуникация, както между служителите на управленско ниво, така и между различните нива. Осъзнаването и чувството за принадлежност е гаранция за успех. Наред с всичко казано дотук, корпоративната политика предполага последователна система за наблюдение и оценка на работата, която се използва редовно на всички нива на управление.

Изображението по-горе показва съществуването на стратегия, която е официално документирана. Трябва обаче да се подобри познаването на различните йерархични нива. Наличното ниво на комуникация по отношение на използваната система за мониторинг и оценка също показва, че има нужда от подобрене и интензификация. На централно ниво се твърди, че има система за оценка на труда, но условията за оценка и използваните критерии са слабо комуникирани на следващите нива на управление. Друга важна област е поемането и разпределението на отговорностите, което е непроменено през последните три години. Адекватността на системата към външната среда предполага промени, съответстващи на неизбежната комерсиализация на сръбските железници.

Необходимите промени през следващите три години са свързани основно с подобряване на квалификационната и възрастова структура на служителите, оценка и развитие на качеството в областта на транспортната безопасност, оптимизиране на броя на служителите в съответствие с технологичните нужди за гарантиране на безопасността на транспорта.

¹ Тези, които имат оценки по-високи от средните са маркирани в зелено, тези с по-ниска оценка от средната са маркирани в червено, всички тези със среден рейтинг са маркирани в жълто.

Таблица 2. Развитие на персонала

	Централно ниво	Регионално ниво
1. Приблизително колко % от годишните разходи за заплати представляват годишно предвидените средства за обучение?	0,1%	
2. Приблизително какъв е относителният дял на персонала, който е бил на обучение във или извън организацията през последната година?		10%
3. Колко дни в годината е средното обучение за всяка от категориите персонал?		10 - 90
4. Анализирате ли систематично нуждите от обучение на служителите?		
5. Ако систематично анализирате нуждите от обучение, колко често използвате съответните методи?		
6. Наблюдавате ли ефективността на вашето обучение?		
7. Ако да, колко често се използват основните методи за наблюдение?		
8. Систематично ли оценявате обучението?		
9. Колко важни според вас ще бъдат следните области на обучение за вашата организация през следващите три години? Управление на хора Компютри и нови технологии Бизнес администрация Формулиране на стратегии маркетинг и продажби Здраве и безопасност на работната среда Умения за обслужване на клиенти Управление на промените Управление на качеството		

Ефективната система за обучение на служителите е основно за развитието на предприятието. В резултат на Четвъртата индустриална революция се извършва революция и в характеристиките на необходимите служители и техните умения и компетенции. През следващите 5-10 години се очаква радикална промяна в приоритизирането на уменията, необходими за ефективна работа.

Както е показано в таблицата, има непълно съответствие в наличната информация на различните йерархични нива. Има и непълно съответствие между отговорите на различните въпроси (пише, че нуждите от обучение се оценяват системно, но използваните методи не са достатъчно ясни, методите не са ясни, но се знае, че се използват достатъчно често.

Той показва несъвършенствата на системата за управление на обучението, която се нуждае от по-нататъшно развитие. Системата трябва да интегрира в единна, диференцирана и съгласувана система на различни йерархични нива най-малко следните елементи: Създаване на бюджетна линия (% от приходите) за обучение и преквалификация на персонала; Оценка на нуждите от обучение и преквалификация; Планиране и провеждане на обучения; Мониторинг и оценка на ефективността на обучителния процес; Оценка на ефекта от обучението.

ИЗВОДИ

За подобряване на изпълнението и ефективността на функциониране на човешките ресурси в изследваните железници е необходимо:

- Подобряване осведомеността и координацията на информацията на различни йерархични нива чрез оптимизиране на системата за управление на комуникацията.
- Оптимизация на системата за разпределяне на отговорностите за подобряване на производителността на труда.

- Актуализиране на системата за мониторинг, оценка и заплащане на труда – изключително важно е въвеждането на система за оценка, която да оценява индивидуалния принос към резултатите на компанията.

Оптимизиране на системата за обучение и преквалификация на персонала, включително:

- Оценка на нуждите от обучение и преквалификация.
- Планиране и провеждане на обучения.
- Мониторинг и оценка на ефективността на учебния процес.
- Оценка на учебния ефект.

За целите на планирането, би трябвало да се използва метод за осигуряване на непрекъснатост на процеса, а именно: планиране, наблюдение и преглед на работата на служителите. В представеното проучване тези основни дейности са придружени и от основните им задачи за изпълнение.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Aguinis, H. 2012. Performance Management (3rd edition). Prentice Hall. (Human Resource emphasis).
- [2] Axson, D. A. J. 2010. Best Practices in Planning and Performance Management: Radically Rethinking Management for a Volatile World, 3rd edition. Wiley.
- [3] Blizzard, D. 2014. Effective performance management. Journal of Accountancy
- [4] Bremser, W. G. and W. P. Wagner. 2013. Developing dashboards for performance management. The CPA Journal
- [5] Broadbent, J. and R. Laughlin. 2009. Performance management systems: A conceptual model. Management Accounting Research
- [6] Bush, P. 2005. Strategic performance management in government: Using the balanced scorecard. Cost Management
- [7] Dekker, H. C., R. Ding and T. Groot. 2016. Collaborative performance management in interfirm relationships. Journal of Management Accounting Research
- [8] Harvard Business Essentials. 2006. Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees. Harvard Business Review Press. (This book appears to be directed to Human Resource management).
- [9] Ratnatunga, J. and L. Montali. 2008. Performance management measures that enhance organisational value: A review. Journal of Applied Management Accounting Research

PERFORMANCE MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES - ASSESSMENT OF THE SITUATION IN THE BALKAN RAILWAYS

Vasko Vasilev, Angelina Milikina
vvasilev@vtu.bg, amilikina@gmail.com

*Todor Kableshkov University of Transport
158 Geo Milev Str., Sofia,
THE REPUBLIC OF BULGARIA*

Key words: *Railways, Performance Management, Human Resources, Training*

Abstract: *When the focus of the business changes, the knowledge and skills related to staff recruitment or staff administration and compensation are found to be insufficient. The focus shifts to improving human resources:*

- increasing knowledge and skills,*
- with increasing motivation and commitment and*
- improvement of the company culture, which guarantees constant striving for improvement and improvement of the result.*

This is completely new territory for most departments, as well as for HR professionals and managers. Now it is necessary to create and develop systems, procedures and rules related to development - with learning and improvement, with motivation and activity and development of company culture. The toolkit of modern performance management provides many opportunities in this direction.

The performance management of work requirements multidimensional approach at multiple levels of organizational structure. A prime example of measuring the performance of the company itself with financial indicators and the relationships between financial indicators and turnover indicators. Performance can be measured at the level of the organization, at the level of organizational units, at the level of work teams and at the level of the individual (employee). The usual practice is the organizational part dealing with finance, i.e. planning and analysis, to create and reports that provide answers to the question of the performance of the entire organization.