



ВОЕННА АКАДЕМИЯ „ГЕОРГИ СТОЙКОВ РАКОВСКИ”
504, София, бул. „Евлоги и Христо Георгиеви” № 82, тел. 92 26 501, факс 944 23 66
E-mail: rnda@md.government.bg

ФАКУЛТЕТ “НАЦИОНАЛНА СИГУРНОСТ И ОТБРАНА”
КАТЕДРА “МЕНИДЖМЪНТ НА СИГУРНОСТТА И ОТБРАНАТА”

НИНА БОНЧЕВА БОТЕВА

**АНАЛИЗЪТ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ –
ИНСТРУМЕНТ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ
РЕСУРСИ В МИНИСТЕРСТВОТО НА ОТБРАНАТА**

АВТОРЕФЕРАТ
НА
ДИСЕРТАЦИЯ

ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН
“ДОКТОР”

НАУЧНА СПЕЦИАЛНОСТ
05.02.24 Организация и управление извън сферата на материалното
производство (Управление на сигурността и отбраната)

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:
ДОЦЕНТ ДОКТОР ПАВЕЛ АНГЕЛОВ АНГЕЛОВ

СОФИЯ, 2014

Дисертационният труд се състои от общо 220 стандартни страници, в т.ч.:

основен текст – 181 страници;

приложения – 29 страници;

литература – 9 страници;

декларация за оригиналност и достоверност – 1 страница.

Основният текст съдържа:

3 таблици;

7 фигури.

Списъкът на цитираната литература съдържа 76 заглавия.

Списъкът на цитираната и ползвана литература включва 113 заглавия.

Изложението е систематизирано в увод, три глави и заключение.

Автор:

Нина Бончева Ботева

Заглавие: Анализът на длъжностите – инструмент за управление на човешките ресурси в Министерството на отбраната

Тираж: бр.

Излиза от печат на 2014 г.

Отпечатан от печатна база на Военна академия „Г. С. Раковски”

Докторантът е зачислен в докторантура самостоятелна подготовка на обучение в катедра “Мениджмънт на сигурността и отбраната” при факултет ”Национална сигурност и отбрана ” на Военна академия “Г. С. Раковски” и е отчислен с право на защита със заповед № на началника на Военна академия “Г. С. Раковски”, считано от.....

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра “Мениджмънт на сигурността и отбраната” по специалността “Организация и управление извън сферата на материалното производство (Управление на сигурността и отбраната)” при Факултет “Национална сигурност и отбрана” на Военна академия “Г. С. Раковски” - София на г.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се на сайта на Военна академия „Г. С. Раковски”и в кабинет 303 на Военна академия “Г. С. Раковски”.

Защитата на дисертацията ще се проведе на ч. в зала на Военна академия “Г. С. Раковски”, град София на открито заседание на научно жури в състав:

1. доц. д-р Павел Ангелов Ангелов
2. доц. д-р Лидия Стоянова Велкова
3. проф. д-р Тилчо Колев Иванов
4. доц. д.пс.н. Соня Методиева Карабелъова
5.

Резервни членове на научното жури:

1. доц. д-р Тотко Симеонов
2.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и степен на разработеност на проблема

Съвременните организации, включително и обществените са изправени пред предизвикателството да успеят да постигнат оптимални резултати при непрекъснато ограничаване на разходите. Това изисква формиране на нова философия, на която да се базират политиката и стратегията на организацията, респективно политиката и стратегията по управление на човешките ресурси. Налага се преосмисляне на традиционните методи и подходи за разбирането на организацията като сбор от материални активи и обръщане на отправната точка към основния фактор за постигане на успех – човека. Осъзнаването на организацията като човешки феномен ще даде възможност за нов поглед към управлението на хората в трудовата им дейност. За да се постигне хармония и съвместяване на личния и професионалния живот на хората в модерната организация е необходимо дейността да бъде така организирана, че всеки човек да виждат смисъл в това, което върши и да е удовлетворен от труда си. За да успеят ръководителите да постигнат такъв ефект или поне да се доближат до него, обикновено се обръщат към факторите, които мотивират персонала. Оказва се, че това не е достатъчно, защото един от демотивиращите фактори е недобре организираната длъжност и решаването на този проблем може да бъде въвеждане на процеса анализ на длъжностите в практиката, като чрез него се подпомага реструктурирането на дейността и задачите по начин, удовлетворяващ както целите на организацията, така и нарастващите изисквания на изпълнителите.

Паралерно с нарастващите изисквания на работещите се увеличават и изисквания за ограничаване на разходите и повишаване на ефективността. Това налага изучаване на факторите, които са в основата на увеличаване на производителността на труда.

Актуалността на изследвания в дисертационния труд проблем може да се открие в няколко важни за Министерството на отбраната насоки, а именно – достигане до по-ефикасно разходване на ресурсите за труд, създаване на възможност за оптимизиране на организационната структура и формиране в нея на такива длъжности, които подпомагат достигането на организационните цели и същевременно

удовлетворяват потребностите на хората, заемащи съответните длъжности, което ще създаде условия за повишаване на продуктивността.

Разходите за отбрана непрекъснато намаляват, под натиска на икономическите проблеми на страната, а изискванията към оперативните способности на въоръжените сили нарастват, с цел постигане на необходимата оперативна съвместимост със страните от НАТО. Тези обстоятелства задължават ръководството на Министерството на отбраната да търси инструменти, с помоща на които да оптимизира разходите, респективно разходите за труд. Това се достига чрез усъвършенстване посредством съвременни подходи на системата за управление на човешките ресурси.

Консервативният характер на въоръжените сили не може да спре навлизането в системата на процесите от общественото и икономическото развитие, включително и на промените в работата. Развитието налага възприемане на модерните подходи за управление на хората, основаващи се на адаптивност и гъвкавост спрямо външната среда; промени в организационната култура, формираща нови възгледи, убеждения и ценности; стимулиране на творческите способности; работа в екип и сътрудничество. През последните десетилетия се налага и тенденция за създаване на такива длъжности, на които заетите да виждат смисъл в това, което правят, за да преживяват работата си като удовлетвореност и успех, което ще ги подтикне към развитие на интелектуалните и социалните им компетентости. Инструментът за формиране на такива длъжности е анализът на длъжностите, организиран в цялостна технология за изучаване съдържанието и промените в работата в Министерството на отбраната и Българската армия.

Интересът към темата за анализ на длъжностите, възникна преди осем години, в процеса на изучаване на теоретични постановки по управление на човешките ресурси. Постепенно, с проучане на възможни решения за оптимизация на организационната структура и опитите ми да анализирам взаимодействието мотивация–продуктивност, в което не мотивацията, а други фактори (лични способности, групова динамика и организационна структура) въздействат по-интензивно на продуктивността, се оформи

убеждението, че в основата на всяка ориентирана към постигане на организационните цели дейност е анализът на задачите и задълженията, които са елементи от процеса анализ на длъжностите.

Импулсът за работа е следствие от осъзнаването на факта, че структурата и съдържанието на длъжността са в основата на ефективната организационна структура и определят изискванията към личните и професионалните способности, което или не се разбира или се избягва в Министерството на отбраната. Съществуването на конфликт между съдържанието на длъжността и способностите на изпълнителя ѝ неизбежно формира проблеми в груповата динамика. Тогава мотивирането на работещите се размива между процеси и дейности, ограничаващи продуктивността, и лични и групови конфликти, което пречи за достигане на организационните цели.

Основният мотив за изследване на анализа на длъжностите (колкото наивен, толкова и амбициозен), е провокиран от търсене на отговора на въпроса: „Как да намерим хората, които работейки достигат организационните цели, а не да намерим работа на хората, които са вече назначени?“. Може ли да се изкорени тази порочна практика, която трайно се е установила не само в обществените, но и в доста от бизнесорганизациите в нашата страна.

Разработването и въвеждането на модел за анализ на длъжностите в Министерството на отбраната и Българската армия е предизвикателство, защото освен липсата на възприета практика е нужно да се преодолее и неразбирането за необходимостта от анализ на труда.

Изучаването на трудовете от български и чуждестранни специалисти, които по различно време и от различна гледна точка са изследвали едни или други аспекти на анализа на длъжностите е изключително ценно за разработване на дисертационния труд. Българските автори са отбелязали проблема, но единствено проф. Шопов и доц. Атанасова са го изследвали от различни гледни точки цялостно. От чуждестранните автори е необходимо да отбележа имената на Гари Деслер, Майкъл Амстронг, Роналд Ригио, Едуард Маккормик, Робърт Харви, Джеймс Донали, Джеймс Гибсън, Джон Иванчевич, Сергей Самагин, Людмила Столяренко, Ардарьон Кибанов, Фаина Филина др.

2. Обект и предмет на изследването

Обектът на изследване в дисертационния труд е системата за управление на човешките ресурси в Министерството на отбраната и Българската армия.

Предметът на изследване в дисертационния труд е изследване на процеса на анализ на длъжностите при управление на човешките ресурси в Министерството на отбраната и Българската армия и разработване на инвариантна Методика за анализ на длъжностите.

3. Цели и задачи на изследването

Целта на дисертационния труд е доказване на необходимостта от технология за анализ на работата и разработване на инвариантна Методика за анализ на длъжностите, която да се използва от специалистите по управление на човешките ресурси и от ръководителите от всички йерархични нива в Министерството на отбраната и Българската армия. Тази цел е постигната с решаване на следните изследователски **задачи**:

- синтезиране на теоретичните и практически възможности и особености на управлението на човешките ресурси в организацията;
- определяне на значението и ролята на процеса анализ на длъжностите в системата за управление на човешките ресурси;
- синтезиране и анализиране на национални и чуждестранни теоретични източници и практики, и установяване на характерни постановки, обосноваващи теоретичното и практическото приложение на анализа на длъжностите;
- обосноваване на необходимостта от създаване на единна технология за анализ на длъжностите;
- анализ на опита на други страни и използване на резултатите му за разработване на инвариантна Методика за анализ на длъжностите, която е съобразена с управлението на човешките ресурси в Министерството на отбраната и Българската армия.

4. Основна изследователска теза на дисертационния труд

За решаване на задачите в научната разработка е формулирана следната **изследователска теза** – анализът на длъжностите е необходим инструмент за управление на човешките ресурси, като въвеждането на

интегрирана система за анализ на длъжностите в Министерството на отбраната и Българската армия дава възможност човешкият фактор да се управлява на базата на изискванията на работата, а не чрез попълване на свободните места или на основата на други критерии, често различни за една и съща длъжност.

Област на приложение на Методиката за анализ на длъжностите – в структурите по управление на човешките ресурси в различните йерархични нива на Министерството на отбраната и Българската армия.

5. Методология на изследването

Методите за изследване използвани в дисертационния труд са предметен и системен анализ, синтез, сравняване, проучване на документи, анкети: с експерти от Министерството на отбраната и с обучаемите слушатели и студенти във ВА „Г. С. Раковски“.

6. Ограничения

Поради значителния обем на изследваните проблеми, в дисертационния труд са разработени следните основополагащи елементи:

- анализ и синтез на най-популярните теории за настоящото състояние на управлението на човешките ресурси;
- изследване на наложилите се теоретични и практически аспекти на анализа на длъжностите;
- разработване на теоретичен модел на Методика за анализ на длъжности.

7. Изследователска и приложна работа

Проведена е следната изследователска и приложна работа:

- синтезирана е информация от теоретични източници, характеризиращи особеностите на управлението на човешките ресурси в организацията;
- анализирани са основополагащи документи, регламентиращи дейностите от системата за управление на човешките ресурси в Министерството на отбраната и Българската армия;

- изследвани са дейностите по управление на човешките ресурси от концепциите на водещи автори и са систематизирани в авторско обобщение;
- изследвани са и са определени значението и ролята на процеса анализ на длъжностите в системата за управление на човешките ресурси;
- синтезирана е информацията от национални и чуждестранни теоретични източници и описани практики, като са установени характерни постановки, обосноваващи теоретичното и практическото приложение на анализа на длъжностите;
- проведено е проучване с обучаеми за познаване на проблематиката и с експерти за необходимостта от анализ на длъжностите в Министерството на отбраната и Българската армия;
- на база на анализа на данните и на синтеза на теории и практики е обосновавана необходимостта от създаване на единна технология за анализ на длъжностите;
- анализиран е опита на други страни и са систематизирани теории, на основата, на които е разработен теоретичен модел на инвариантна Методика за анализ на длъжностите, съобразена с управлението на човешките ресурси в Министерството на отбраната и Българската армия;
- разработеният краен продукт Проект на Методика за анализ на длъжностите има практико-приложна насоченост и внедряването му в практическата дейност след верификация ще допринесе за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в Министерство на отбраната и Българската армия.

Направени са основните изводи и препоръки, като резултат от извършения анализ по темата: Анализът на длъжностите – инструмент за управление на човешките ресурси в Министерството на отбраната.

Резултатите от изследването на настоящият труд са научно допълнение към недостатъчно изучената в Министерството на отбраната проблематика анализ на длъжностите, обвързаността ѝ с функционирането на системата за управление на човешките ресурси и създаване на инструмент за изследване състоянието и съдържанието на длъжностите. Методиката за анализ на длъжностите дава технологията за набиране, анализиране, систематизиране, използване

и съхранение на информация, чрез която в Министерството на отбраната и Българската армия се поставя началото на реално изследване на съдържанието и състоянието на длъжностите, и изискванията към техните изпълнители. Набраната чрез Методиката информация е необходима както за ръководителите и експертите на стратегическо равнище при разработване на планове и програми по управление на човешките ресурси, така и за специалистите на оперативно равнище в кадровите им дейности.

8. Основни литературни и информационни източници

В процеса на работата върху дисертационния труд са проучени и използвани три групи източници:

Научни изследвания, третиращи проблемите на управлението на човешките ресурси в организациите – статии, студии и монографии.

За нуждите на дисертационния труд са проучени многобройни литературни източници, ползвани са общо 113 като от тях 66 на български, 14 на руски и 33 на английски. Цитирани са 76, от които 44 на български език и 32 на чужд език, от тях 13 на руски и 19 на английски.

Документи, регламентиращи управлението на човешките ресурси в Министерство на отбраната на Република България – заповеди, концепции, стратегии, доктрини, годишни доклади на Министерство на отбраната и др.

Статистически справочници и материали от различни информационни източници.

9. Обсъждания

Дисертационният труд е предварително обсъден на2014 г. на разширено заседание на катедра “Мениджмънт на сигурността и отбраната” при факултет “Национална сигурност и отбрана” на Военна академия “Г. С. Раковски”.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Структура на дисертационния труд

Структурата на дисертационния труд е с общ обем от 222 страници и се състои от увод, изложение в три глави, заключение, приложения и ползвана литература. Първите две глави преимуществено са посветени на методологични и теоретични аспекти на избраната тема, а в последната глава се набелязват направления за практическото приложение на предлаганата концепция.

2. Съдържание на дисертационния труд

УВОД

1. СЪЩНОСТ И ОСОБЕНОСТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

1.1. Политика и стратегия за управление на човешките ресурси в организацията

1.2. Въздействие на средата върху управлението на човешките ресурси в организацията

1.3. Обхват на системата за управление на човешките ресурси

1.4. Същност и значение на процеса анализ на длъжностите в системата за управление на човешките ресурси

1.5. Система за управление на човешките ресурси в Министерството на отбраната

ИЗВОДИ

2. ОБОСНОВАВАНЕ НА ТЕОРЕТИЧНОТО И ПРАКТИЧЕСКОТО ПРИЛОЖЕНИЕ НА АНАЛИЗА НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

2.1. Съдържателен аспект на процеса анализа на длъжностите

2.1.1. Етапи на анализа на длъжностите

2.1.2. Методи за набиране на информация за анализа на длъжностите

2.1.3. Техники за осъществяване на анализ на длъжностите

2.2. Взаимовръзка на анализа на длъжностите с изграждане на ефективна организационна структура

2.3. Проблеми при организация и провеждане на анализ на длъжностите

ИЗВОДИ

3. ПРОЕКТ НА МЕТОДИКА ЗА АНАЛИЗ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

3.1. Обосновка за създаване на единна система за анализ на длъжностите

3.2. Проект „Методика за анализ на длъжности в Министерството на отбраната и Българската армия“

3.3. Практическо приложение и насоки за усъвършенстване системата за управление на човешките ресурси, произлизащи от използването на Методиката за анализ на длъжностите

ИЗВОДИ

ОБЩИ ИЗВОДИ

ПРЕПОРЪКИ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЯ

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

В увода се обосновава научната значимост и актуалността на проблема за анализ на длъжностите, и необходимостта от разработване и внедряване на технология за анализ на работата в Министерството на отбраната и Българската армия.

Подчертано е, че интересът към темата е провокиран от множество прблеми: оптимизация на резултатите при непрекъснато намаляване на ресурсите, необходимост от оптимизиране на организационната структура, необходимост от повишаване на производителността, практическа неразпознаваемост на проблема на оперативно равнище, не достатъчно изследване и липса на практика по анализ на длъжностите в Министерството на отбраната и Българската армия.

Анализът на длъжностите подпомага оптимизирането на дейността в организацията. Характеристиките на длъжностите, изведени в процеса анализ на работата, функционират като основни критерии при: проектиране на длъжностите, планиране на персонала, подбор, наемане, оценяване, заплащане, определяне на нуждите от обучение, провеждане на обучение, изграждане на системата за безопасни и здравословни условия на труд и усъвършенстване на трудовите отношения. Това е от позицията на взаимодействието между елементите в системата за управление на човешкиет ресурси. От гледна точка на организационното развитие и повишаването на ефективността на организацията – критериите, установени в процеса на анализа на длъжностите са в основата на организационното структуриране и преструктуриране и се включват в разработването и усъвършенстването на организационните процеси и длъжностните характеристики.

Централно място в увода е отделено на обекта, предмета, изследователските цели, изследователските задачи, методологията на анализ и поставените ограничения.

В първа глава *Същност и особености на управлението на човешките ресурси в организацията* са изследвани и обобщени характеристиките на системата за управление на човешките ресурси като среда за

осъществяване на процеса анализ на длъжностите. Анализирани са концепции на наложили се чуждестранни и български изследователи. Проблемът е изучен от позиция на необходимостта да се познават идеи за управление на човешките ресурси и съвремените тенденции, предопределящи и промените в работата, които произтичат от реструктурирането на организациите, а това в определена степен променя и природата на работата. Главата се състои от пет части.

В първата част *Политика и стратегия за управление на човешките ресурси в организацията* е подчертано, че когато се изследва организацията и нейните перспективи за стабилност или растеж е необходимо наличие на ясна политика на организацията относно бъдещото ѝ развитие. В политиката на организацията намират отражение намеренията на висшето ръководство за начините, по които следва да се постигат поставените цели.

На основата на формулираната политика се разработват стратегиите по управление на човешките ресурси се преминава към тяхното изпълнение. То се осъществява на оперативно равнище, на което се извършват редица ключови дейности, за това е от особено значение познаването на основните функции на оперативното управление на човешките ресурси. Като основни дейности, съвпадащи с основните функции на управлението на човешките ресурси в Наръчник по управление на човешките ресурси на Асоциацията на индустриалния капитал в България се определят¹: планиране на работната сила; анализ и проектиране на длъжностите; набиране, подбор, назначаване и освобождаване; въвеждане в длъжност (ориентация); атестиране; квалификация и развитие; управление на възнаграждението; безопасност и охрана на труда; трудови отношения.

Политиката и стратегията по управление на човешките ресурси се разработват на основата на анализи и прогнози за факторите на външната и вътрешната среда и анализи и прогнози за състоянието, развитието и използването на човешките ресурси. Тези фактори са описани **във втора част *Въздействие на средата върху управлението на човешките ресурси в организацията***.

¹ Наръчник по управление на човешките ресурси, разработен по програма ФАР от Асоциация на индустриалния капитал в България, 2001 г.

Дейността по управление на човешкия фактор в организацията изисква познаване на²: *същността на организацията* (структура, технология, фирмена култура и т.н.); *законодателството* (трудова, осигурително, социално); *процедурите по управление на човешките ресурси* (функции, дейности, политика, стратегия, тактика); *състоянието и развитието на факторите на външната среда* (икономически, политически, демографски и др.); *методите и подходите за анализ на факторите на вътрешната среда* (за да може да се прогнозира адекватно и да се вземат ефективни решения).

Организацията като система е зависима от външния свят по отношение на доставянето на ресурси – човешки ресурси, капитал, технологии и информация, а това предопределя необходимостта от познаване и изучаване на факторите на външната среда и тяхното въздействие върху организацията.

Според Шопов и Атанасова, факторите на въздействие на външната среда са³: модел на управление на икономиката, държавна политика в областта на човешките ресурси, глобализация, състояние на националния трудов пазар, демографските тенденции, икономическа стабилност на страната, технологичните промени, договорната сила на синдикатите, националната култура и формата на собственост.

Всеки от факторите на външната среда има своя роля и значение в процеса на формиране, развитие и усъвършенстване на системата за управление на човешките ресурси. За това, въздействие им трябва да се познава, и да отчита, тъй като те са динамични и действат едновременно, но с различна интензивност и с различна посока на влияние върху организацията.

Освен факторите на външната среда за доброто управление е нужно познаване и на *вътрешните за организацията фактори*, които влияят в самата нея и предопределят възможностите ѝ за развитие или необходимостта от въвеждане на ограничения. Към тези условия, според Шопов и Атанасова се отнасят: финансовото състояние,

² Армстронг, М. *Наръчник за управление на човешките ресурси*, Бургас, 1993, стр. 97

³ Шопов, Д., Атанасова, М. *Управление на човешките ресурси*, УИ Стопанство, София, 1998, стр. 24

размера на организацията, технологичните промени, организационната култура и стратегия⁴.

В практиката се наблюдават различни комбинации от вътрешни и външни въздействия върху всяка организация. Това може да породи разлики и в дейностите по управление на човешките ресурси. Съществуват и възможности да се променя управлението на човешките ресурси по различни схеми в структурите на една и съща организация.

В трета част *Обхват на системата за управление на човешките ресурси* е изяснено, че в процеса на обществено и икономическо развитие се разширява обхвата на теорията и практиките, касаещи управлението на хората в трудовата дейност. Човешкият фактор придобива важна роля на основен ресурс и му се отрежда заслужено мястото на важен фактор за развитие на организацията.

Управлението на човешките ресурси се осъществява в някои основни области, като те могат да се систематизират в отделни дейности. Тези дейности очертават структура на системата за управление на човешките ресурси. Разгледани са концепциите за обхват на системата за управление на човешките ресурси на Американското дружество за тренинг и развитие; на проф. Катя Владимирова, проф. Кирил Спасов и доц. Нако Стефанов; на проф. Димитър Шопов и доц. Маргарита Атанасова и на немският теоритик и практик Шолц.

В четвърта част *Същност и значение на процеса анализ на длъжностите в системата за управление на човешките ресурси* са изяснени същността, съдържанието и значението на процеса анализ на длъжностите, както и необходимостта да се изследват параметрите и да се класифицират функциите на работата, за да се постигне баланс между структурата на организацията и потребностите на работещите.

Изследването на функциите на работата в организацията е неразделна част от мениджмънта на човешките ресурси. За да се установи каква е ролята и къде е мястото на анализът на работата/длъжностите в управлението на човешките ресурси, в Таблица 1 от дисертационния труд е направено авторско обобщение на дейностите по управление на човешките ресурси, определени от следните автори: Шопов и Атанасова; Асоциация на индустриалния капитал в България;

⁴ Шопов, Д., Атанасова, М. Управление на човешките ресурси, УИ Стопанство, София, 1998, стр. 28

Владимирова, Спасов и Стефанов; Американско дружество за тренинг и развитие и Щолц. Всеки от авторите е вложил определено съдържание и е описал какво включва всяка от посочените от него дейности. Щолц е извел анализът на състоянието на персонала като начална дейност, за това в авторското обобщение, съдържанието на дейностите е съотнесени към неговите определения. Другите цитирани изследователите не посочват изрично йерархия, но включват процеса на изследване състоянието и развитието на дейността в организацията като елемент на управлението на човешките ресурси. Според Самагин в практиката по управление на персонала в организацията се очертават няколко стъпки, първата, от които несъмнено е *анализа на работата*⁵.

За да се организира дадена длъжност в предприятие, то ръководството трябва да е наясно какво точно ще се работи от изпълнител, който ще бъде нает или който вече изпълнява дадена длъжност. Определянето на задачите, задълженията и процесите, за които отговаря всеки нает се осъществява чрез анализ и проектиране на работата. Този анализ дава изходни критерии, които после служат за отправна точка при всички останали дейности в управлението на човешките ресурси.

При изясняването на същността и съдържанието, ролята и значението на анализа на длъжностите, в дисертационния труд са изяснени термините, които се използват в литературата – *анализ на работните места, анализ на работата и анализ на длъжностите*. Тяхното съдържание е представено според авторите в различен вид.

Професор Кибанова посочва, че съгласно Британския институт по стандартизация анализът на работното място определя най-важните характеристики на работата. Американското министерство на труда разширява това определение, като счита, че терминът „анализ на длъжността“ се определя като „всеки процес на набиране и оценяване на информация“, свързан с работа или работник. Информацията може да отразява съдържанието на работата, от гледна точка на специфични функции и процедури или да се отнася до характеристики на наети лица (знания, умения, способности, отношение и т.н.), необходими за изпълнение на работата.⁶

⁵ Самыгин, С. И., Столяренко, Л. Д., *Менеджмент персонала*, „ЗЕВС“ Москва, 1997, с. 229

⁶ Кибанов А. Я., *Управление персоналом организации*, ИНФРА-М, Москва, 2005, с. 555

**Авторско обобщаване на дейностите по управлението на
човешките ресурси**

Шолц	Американско дружество за тренинг и развитие	проф.Владиминова проф. Спасов доц. Стефанов	проф. Шопов и доц. Атанасова	Асоциацията на индустриалния капитал в България
- анализ на състоянието на персонала	- развитие на организацията проектиране и анализ на труда	- анализи и прогнози за състоянието и развитието на човешките ресурси - анализ и проектиране на длъжностите	- анализ на длъжностите - проектиране на длъжностите	- анализ и проектиране на длъжностите
- определяне на потребностите от персонал	- планиране на човешките ресурси	- планиране на потребностите от персонал	- планиране на човешките ресурси	- планиране на работната сила
- набиране на персонал - освобождаване на персонал;	- набиране и подбор на персонал	- формиране на системата от човешки ресурси (набиране, подбор и назначаване)	- подбор на персонала	- набиране, подбор, назначаване и освобождаване
- развитие на персонала	- тренинг и развитие	- професионална квалификация и кариера	- обучение и развитие	- квалификация и развитие
- използване на персонала		- управление на производителността на труда - безопасност и охрана на труда	- осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд	- безопасност и охрана на труда
- разходи за персонал	- възнаграждението и социално осигуряване	- възнаграждаване на труда - социално осигуряване и социални придобивки	- заплащане на труда	- управление на възнаграждението
- информация за персонала	- професионални информационни системи			
	- помощ на служителите			- въвеждане в длъжност (ориентация)
		- оценка на дейността на заетите	- оценяване;	- атестиране
	- трудови и синдикални отношения	- трудови отношения	- усъвършенстване на трудовите отношения	- трудови отношения

“Под **работно място** се разбират основните и допълнителните задачи, задължения и отговорностите, които се възлагат на един сътрудник в дадена организация, независимо дали става дума за изпълнителски или ръководни функции.

Анализът на работното място представлява процес на дефиниране на работното място в понятията на задачите (дейностите), които се извършват, както и изискванията по отношение на образование, опит и отговорност, необходими за успешното изпълнение на дейностите на това работно място.”⁷

“Една от основните кадрови функции е **анализът на работата**, или системното изучаване на задачите, задълженията и отговорностите на дадено работно място, както и познанията, уменията и способностите, нужни за изпълняване на тази работа. Анализът на работата е началната точка за почти всички кадрови функции и той е от критично значение”⁸.

“**Длъжността** е съвкупност от трудови задължения, които са достатъчно сходни, за да се групират заедно и да се възложат за изпълнение на един човек. В този смисъл понятието длъжност **не бива да се смесва с работно място**, което е относителнообособена част от територията на организацията, оборудвана със съответните технически средства и приспособления, където се изпълнява длъжността или преобладаващата част от нея.

Анализът на длъжностите е процес на събиране на информация за трудовите задачи, задължения и отговорности в нейните рамки, за условията, при които се осъществява, и за изискванията към нейните изпълнители.”⁹

Различните автори дават доста сходни определения, като в голяма степен в широк смисъл понятията се възприемат като синоними, но най-точно е да се говори за анализ на работата или анализ на длъжността, тъй като понятието работно място е само физическото място, на което се изпълнява длъжността/работата, защото има и

⁷ В л а д и м и р о в а, К., Йорданов, К., Стефанов, Н., Управление на човешките ресурси II, УИ Стопанство, София, 1999, стр. 126

⁸ Ригио, Р., Въведение в индустриалната/организационната психология, ДИЛОК, София, 2006, стр. 71

⁹ Ш о п о в, Д., Атанасова, М., Управление на човешките ресурси, Тракия М, София, 1998, стр.85 -цитати

длъжности, чието изпълнение не е на едно определено място. Затова в настоящия труд са възприети понятията анализа на длъжностите и анализ на работата, като тези понятия са приети като синоними.

Според Самагин и Столяренко „анализът на длъжността от една страна е деферинциране на работата на задачите, които трябва да се извършат и от друга определяне на изискванията за образование, опит и отговорност, необходими за успешно изпълнение на длъжността. Анализ на работата се извършва за да се вземат много важни организационни и кадрови решения като: проектиране на работното място; търсене на сътрудници; обективен подбор; оценяване, според изискванията на работата; квалификация и преквалификация на персонала; за изграждане на кариерно развитие; във връзка с материалното и моралното стимулиране и за обезпечаване на безопасността на труда“.¹⁰

Анализът на длъжностите е важен етап, през който трябва да премине всяка ефективна дейност по управление на човешките ресурси в организацията. Когато се прави този анализ, той трябва да е подчинен на определени цели. Повечето от теоретични източници сочат, че целите на анализа на длъжностите могат да бъдат разнообразни и в зависимост от тях след това се подбират подходите и методите за анализ.

Според Иванчевич и Лобанов резултатите от анализа на длъжностите са тясно свързани с разработване и реализиране на програми за управление на персонала. Авторите са убедени, че “провеждането на надежден анализ на длъжностите е работа на добре обучени професионалисти, които трябва да разбират хората, работния процес, да познават организационната структура, както и характера на отношенията и процедурите по управление на персонала в организацията“.¹¹

Правилно направеният анализ на длъжностите е надежден и подпомага достигането на различните цели, първата от които е проектиране на длъжностите. Анализът и проектирането на длъжностите обикновено се разглеждат заедно в литературата, защото освен с оперативните

¹⁰ Самагин, С.И., Столяренко Л. Д, *Менеджмент персонала*, „ЗЕВС“ Москва, 1997, с.231

¹¹ Иванчевич Дж. М., Лобанов А. А. *Человеческие ресурсы управления*, Дело, Москва, 1993, с. 97

функции на управлението на човешките ресурси са свързани и с изграждането на ефективна организационно структура.

За да се проектира длъжността, първо трябва да й се направи анализ, който дава информация за съдържанието и състоянието на работата и изискванията към нейните изпълнители. За това анализът на длъжностите има водещо значение за управлението на човешките ресурси, защото критериите, които са определени чрез него се използват за: проектиране на работата, оптимизиране на организационната структура, набиране на сътрудници, оценка на сътрудниците, определяне нуждите от квалификация и преквалификация, развитие на кариерата, стимулиране на персонала и определяне на безопасни и здравословни условия на труд.

Анализът и проектирането на работата имат ключово значение, те са разковниче към формиране на ефективна организационна структура, която пък от своя страна създава предпоставки за постигане целите на организацията.

Също така анализът на работата е основата, върху която се разработват длъжностните характеристики във всяка организация.

Според проф. К. Владимирова “Анализът и проектирането на длъжностите са първата стъпка от дългия път, по който трябва да тръгне усъвършенстването на управлението на човешките ресурси в българските организации, независимо от сферата, в която осъществяват своята дейност.”¹²

В пета част Система за управление на човешките ресурси в Министерството на отбраната са проучени нормативните документи, регламентиращи различните сфери на дейност на управление на човешките ресурси. Описана е съществуващата система за управление на човешките ресурси. Акцентирано е на факта, че никъде в нормативната уредба не е регламентиран анализа на длъжностите, а като важна кадрова функция той трябва да се изследва и внедри в практическата дейност по управление на персонала в Министерството на отбраната и Българската армия.

¹² Владимирова, К., Йорданов, К., Стефанов, Н., Управление на човешките ресурси II, УИ Стопанство, София, 1999, стр.125

Изводите, до които се достига в първа глава са:

1. *Ограничеността на ресурсите в национален и глобален мащаб налагат промяна в политика и стратегия по управление на персонала и в Министерството на отбраната и Българската армия.*

2. *Практическите ползи от съвместяване на интересите на организацията и работещите в нея, се реализират посредством развитие и усъвършенстване на системата за управление на човешките ресурси, обхващаща взаимозависимост от сложни причинно-следствени връзки.*

3. *Промяната в природата на работата, базирана на нови подходи за управление на човешкия потенциал и нова управленска философия, определя мястото на анализа на длъжностите като водещо в търсене на ключовите механизми за активизиране и стимулиране на основния производствен фактор – човека.*

4. *Практическото приложение на Система за управление на човешките ресурси в Министерството на отбраната и Българската армия е набор от взаимосвързани и взаимодействащи си елементи, използвани на организационно ниво за реализиране на мисии и цели, което на настоящия етап е недостатъчно за ефективното управление на персонала и постигане на приемлив баланс на интересите между организацията и служителите в нея.*

5. *Дейността анализ на работата/труда е отправна точка за всички кадрови функции и води до определяне на длъжностни изисквания, осигуряващи детайлна информация, нужна както за дейностите по управление на персонала, така и за разработване на програми за планиране, подбор, обучение, разкриване на компетентности при прилагане на системата за оценяване в Министерството на отбраната и Българската армия.*

Във втора глава *Обосноваване на теоретичното и практическото приложение на анализа на длъжностите е синтезирана информацията от теоретични източници и от описани практики на анализ на длъжности. Обособен е и изследователски процес, който обхваща: формулиране на проблема, генериране на хипотеза, формиране на*

изследователски план, събиране на информация, анализ на данни и интерпретация на резултата¹³.

Проблемът, който е изследван е възможността анализът на длъжностите да бъде инструмент за управление на човешките ресурси в Министерството на отбраната.

Хипотезата на изследването се основава на убеждението, че изучаването и осъществяването на анализ на длъжностите е инструмент за управление на човешките ресурси в Министерството на отбраната и Българската армия, който ще даде възможност, човешкия фактор в системата да се управлява на базата на изискванията на работата, а не чрез попълване на свободните места или на основата на други критерии, често различни за една и съща длъжност.

Изследователският план е да се проучат теоретични и практически постановки по проблема и да се съотнесат към информацията, която ще се събере за състоянието на анализа на длъжностите в Министерството на отбраната и Българската армия.

Начините, които ще се ползват за набиране на информация са: анкета с обучаеми студенти и слушатели, анкета с експерти от Министерството на отбраната и проучване на документи, касаещи анализа на длъжностите в Министерството на отбраната и Българската армия.

Анализирането на данните и интерпретацията на резултата ще определи резултата от изследването и насоките, в които може да се доразвие.

Изясняването на анализа на длъжностите като инструмент за управление на човешките ресурси изисква и определяне на основните понятия от научно-изследователска и практическа гледна точка. За да се достигне до яснота и постигане целите на изследователския анализ са изяснени понятията: *методика, метод и методология, техника и технология, инструмент и инструментариум*. Дефинирането на тези понятия в изследването подпомага и утвърждаването на тезата, че анализът на длъжностите е инструмент за управление на човешките ресурси.

¹³ Р и г и о, Р., *Въведение в индустриалната/организационната психология*, ДИЛОК, София, 2006, стр. 38

Инструментът като изследователска и практическа категория е начин, чрез което се въздейства върху обект¹⁴. За постигане на определени цели на управлението могат да се използват различни инструменти. Един от посочените синоними на понятието „инструмент“ е понятието „средство“¹⁵. В литературата и в практиката на управлението често понятията инструмент и средство са взаимозаменяеми.

В част първа от втора глава *Съдържателен аспект на процеса анализа на длъжностите* е описан процесът на анализ на длъжностите, който обхваща поредица от дейности, чрез които се събира, синтезира и анализира информацията за конкретни длъжности.

Достигането до продуктивен краен резултат изисква методология, която да опише техниките, инструментите и методите за анализ на длъжностите и начина, по който се осъществяват в съответната организация, защото в зависимост от характера на дейността и естеството на работата могат да се използват различни инструменти за анализ на длъжностите, в които да се прилагат различни техники. Акцентира се на този факт, тъй като в практиката е почти невъзможно да се формират универсални инструменти, които да използват във всякакъв вид организации.

В България се правят опити да се анализира и ефективността на работата на обществените структури. идеята е развита в рамките на Оперативна програма „Административен капацитет“. От декември 2008 г. до март 2009 г. и рамките на проект „Укрепване на капацитета на структурите на българското правителство за мониторинг и анализ на основни политики и разработване на съгласувани стратегически решения“ са проведени обучения по управление на човешките ресурси, включително и за прилагане на Единна методология за провеждане на функционален анализ. „Основна цел на методологията е да се разработи гъвкав и приложим във всички административни структури (на централно, регионално и местно ниво) инструментариум за анализ на релевантността на функциите, ефективността и ефикасността, както и да се формулират

¹⁴ Б и ж к о в, Г., К р а е в с к и, В., *Методология и методи на педагогическите изследвания*, УИ Св. Климент Охридски, София 2002, стр.

¹⁵ Синонимен речник

области и препоръки.¹⁶ В същността си тази методология анализира работата, но на равнище административно звено, а не на равнище отделна длъжност. Тя е достижение в условията на българските практики, но е недостатъчна, когато искаме да оценим една конкретна длъжност от дадено административно звено. Това е предпоставка да се работи по посока създаване на инструмент за анализ на отделни, конкретни длъжности, което би дало възможност за получаване на детайлна информация за работата/труда, полаган на дадена длъжност и за изискванията, на които трябва да отговарят изпълнителите.

Проблематиката по-анализ на длъжностите не е застъпена в нормативната уредба, но в Министерството на отбраната вече съществува опит. Той е свързан с разработване и внедряване на системата за атестиране на военнослужещите. За да се постигнат заложените в модела за атестиране цели е възникнала необходимост от оценка на труда на военнослужещите, за да може характеристиките на работата и изискванията към изпълнителите да се съпоставят и оценките да кореспондират с постигнатите резултати и компетентността на изпълнителите. Работата по проекта е отнела доста време и в нея са вложени много усилия, но в крайна сметка това е основата, която е била необходима, за да се разкрият компетентностите нужни за атестиране на военнослужещите. Анализът на длъжностите е правен от експерти от Министерството на отбраната и от подразделения, в които е провеждан експеримент, преди въвеждане на системата за атестиране на военнослужещите. Осъществяването на анализа е направено с *Въпросник за анализ на труда на длъжности*, представен в Прил. 1 на дисертационния труд.

Извършването на надежден анализ на длъжностите изисква познаване на етапите, методите и процедурите на анализа, което е направено в подточки *Етапи на анализа на длъжностите*, *Методи за набиране на информация за анализа на длъжностите* и *Техники за осъществяване на анализ на длъжностите*.

В литературата *етапите на процесът анализ на длъжностите* са шест или осем. Анализът на работата, според Гари Деслер, обхваща

¹⁶ *Единна методология за провеждане на функционален анализ в държавната администрация*, с.4

шест етапа: първи етап – определяне на целите, за които ще бъде използван анализа на длъжностите; втори етап – набиране на помощна информация; трети етап – избор на длъжности, които ще се анализират; четвърти етап – набиране на информация; пети етап – проверка на достоверността на информацията и шести етап – разработване на описание и спецификация на длъжността.¹⁷

Според Иванчевич и Лобанов анализът на длъжностите преминава през осем етапа¹⁸, през които се преминава в работещите организации, а за новосформираните има и допълнителни дейности. За особено важен авторите считат първия етап, който дава обща картина на функционирането на организацията като цяло и разкрива значението на всяка длъжност (работен процес). През втория етап анализаторът трябва да реши как и коя информация да използва за проектиране на длъжността. В третия етап се определя коя длъжност/длъжности да се анализират. В четвъртият етап, с помощта на определените методи се събира необходимата информация за съдържанието на работата и изискванията към изпълнителите. Получената информация се използва в петия етап за описание на длъжността и в шестия етап за разработване на длъжностна спецификация. Данните, събрани от първия до шестия етап служат за да се проектират в седмия етап длъжности. В осмия етап проектираните в предходния етап длъжности се оценяват и се въвеждат.

Дейностите по анализ на работата могат да бъдат насочени към една длъжност, като се изследват нейните задължения и отговорности, но също така може да обхваща и няколко длъжности със сродни задачи и отговорности. В същността на анализа се навлиза с разработване на два основни продукта: *описание на длъжността и спецификация на длъжността*.

Биърс и Рю считат, че описанието на длъжността трябва да съдържа: наименование и местоположение; организационни взаимоотношения; връзки с други длъжности; използвани машини, инструменти, материали; условия на труд.¹⁹

¹⁷ Д е с с л е р, Г. *Управление персоналом* (пер. с англ.), “Издательство БИНОМ“, Москва, 1997, с. 82

¹⁸ И в а н ч е в и ч, Дж. М., Л о б а н о в, А. А. *Человеческие ресурсы управления*, Дело, Москва, 1993, с. 247

¹⁹ Byars L, Rue L., *Human Resource Management*, IRWIN, 1987, p, 136

Гари Деслер, дефинира **описанието на длъжността** като писмен документ, който съдържа информация за дейностите и задачите, които реално се изпълняват на дадената длъжност, как трябва да се изпълняват и в какви условия се изпълняват. След това тази информация се използва и при **спецификацията на длъжността** за определяне на знанията, уменията и способностите, необходими за точното изпълнение на длъжността. Въпреки, че няма статдартна форма за описание на работата, е желателно в нея да са включени поне следните раздели: определяне на работата; кратко описание на работата; отношения, отговорности, задължения; пълномощия; работни стандарти; работни условия. Деслер разглежда спецификацията на работата като неразделна част от описанието на работата, включено като последен раздел от описанието на длъжността.²⁰

Изборът на метод или комбинация от методи се прави в зависимост от естеството на работата, наличието на технически средства, целите и сроковете за провеждане на анализа. След като е избран методът/методите се преминава към набиране на необходимата информация.²¹

Трябва да се обърне внимание на важността на избора на метод или комбинация от методи. Точният метод гарантира събирането на правилната информация. Изборът на метод/методи е в зависимост от целите на анализа на длъжностите. *Методите*, които са посочени от изследователите и могат да се използват за анализ на работата са: **наблюдение, интервю, въпросник, дневник, експертни оценки, “направи го сам”, проучване на справочници и документи.**

Методите за анализ на длъжностите са основа за формиране на **техниките** за работното проучване, процесното планиране и организационните анализи. Неизбежно тези техники насочват вниманието към една от основните цели на служебното проектиране: максимизиране на ефективността и производителността. Те се концентрират върху работата, която трябва да се свърши, а не върху

²⁰ Д е с л е р, Г., *Управление персоналом* (пер. с англ.), „Издательство БИНОМ“, Москва, 1997, с. 22

²¹ Д и м и т р о в, Д., *Управление на човешките ресурси*, УИ „Епископ Константин Преславски, Шумен, 2007, с. 158

работника. Те могат да доведат до висока степен на специализация на задачите и до оптимизиране на процеси. Това, от своя страна, може да доведе до минимизиране на индивидуалните отговорности и възможностите за използване на персонални умения.

Конкретните, стандартизирани техники за анализ на длъжностите се формират за да подпомогнат анализаторите. Използването на различни техники поражда и въпроси относно тяхната пригодност. Затова има и доста изследвания върху ефективността на техниките. В литература са описани целенасочени и последователни дейности за анализ на длъжностите, обединени в техники. Най-разпространените техники, които се прилагат са: *техника на елементите на работата, функционален анализ на работата, въпросник за анализ на позицията и техника на критичните инциденти*²².

Във втора част от втора глава *Взаимовръзка на анализа на длъжностите с изграждане на ефективна организационна структура* се изследва процеса организационно структуриране и се изяснява мястото и ролята на анализа на длъжностите в него.

Развитието на организационната структура предполага, че съществуват работни места, които ще трябва да се попълнят (от новоназначени или работещи вече в организацията, но не работили на определена длъжност). Анализът на работата е процедура, чрез която ще може да се изясни: какво се предполага да се извършва на дадена длъжност и какви хора ще могат да я заемат. Този процес има своите стъпки, като анализът на работата, е задължителен.

За изграждането на ефективна структура, първо трябва да се анализират извършваните в организацията дейности. Това е първият етап от организационното структуриране, който се осъществява посредством процесите анализ и проектиране на работните места. Тези процеси имат основополагаща роля за формиране на ефективна организационна структура, която от своя страна създава предпоставки за постигане целите на организацията.

В трета част от втора глава *Проблеми при организация и провеждане на анализ на длъжностите* са разграничени няколко групи проблеми:

²² Р и г и о, Р., *Въведение в индустриалната/организационната психология*, ДИЛОК, София, 2006, стр. 78

точност и яснота на получената информация; ограничение на времето за провеждане на анализа на работата; липса на подкрепа от висшето ръководство; в анализа на длъжностите не участват ръководителя и подчинените; съсредоточаване на анализа към настоящото състояние на длъжността, а не как трябва да бъде; изопачаване на дейности поради личен интерес; пропускане на проверка на качеството на набраната информация; ограничения от гледна точка на формата на набиране на информация – количеството въпроси във въпросника или интервюто, във времето за наблюдение или недостатъчно време за попълване на дневници.

Анализът на длъжностите е трудоемък процес, изискващ достатъчно време и обучени анализатори. При осъществяването му е възможно да възникнат проблеми и това трябва да се има предвид от ръководителите и специалистите по управление на човешките ресурси.

Защо, обаче, голямата част от ръководителите се опитват да принизят значението на анализа на длъжностите? Защо го отхвърлят и го отнасят към маловажните въпроси? Защо не се дооценяват резултатите от анализа на работата? За възникване на тези въпроси има две основни причини. Първата е неразбирането, че данните от анализа на работата могат практически да се използват във всички кадрови функции. Втората се заключава в това, че тази дейност понякога се възлага на външни изпълнители, които не познават дейността или на хора без достатъчно опит в организацията. Ръководителите се опитват да отстранят анализът на работата от своята програма, прехвърляйки го на някого и губят връзка с процеса. В действителност важно при анализа на длъжностите е не само познаването на работата, а и опитът, и познанията в междуличностните отношения.²³

Много важно при анализа на работата е анализаторът да познава основните характеристики на работата. Освен това той трябва да може да извлича данни, чрез подходящите въпроси, да познава професионалният жаргон, защото това ще създаде възможност за по-добра комуникация и извличане на нужната информация. От друга

²³ Ф и л и н а, Ф. Н., *Анализ и описание работы и рабочего места*, сп. Российский Бухгалтер, май 2007

страна трябва да се обърне внимание и на някои затруднения, с които се сблъсква анализаторът. На практика той е свързан с подразделението и хората са мнителни към него – интересуват се защо той прави това; каква е целта на въпросите, които задава; защо нарушава личната им свобода; защо ги застрашава. Тези и други подозрения често са предпоставка за укриване на информация. Всички работещи знаят, че анализите (каквито и да са те) са свързани с някакви минимални или по-мощни промени като: начини на оценяване, повишаване, заплащане, обучение, работни практики, нива и форми на контрол и т.н. Като се имат предвид опасенията, споменати до тук и необходимостта от добра комуникация, към тях като способност на анализатора трябва да се добави и умение да вниква в същността на работа, в която не е компетентен. За да се стигне наистина до качествен анализ трябва да се установят доверие и сътрудничество между анализатора и изпълнителите на анализирания длъжности.

Изводите, до които се достига във втора глава са:

- 1. Анализът на длъжностите има инвариантни цели, ползва различни методи, техники и инструменти, за да подпомага както управлението и развитието на човешкия фактор, така и изграждането на ефективна организационна структура, комплексна и добре формализирана.*
- 2. Анализът на длъжностите е кадрова функция, изискваща прилагане на подходящи методи, техники, обучени анализатори и ефективно взаимодействие между изпълнителите на оценяваните длъжности и анализиращите работата.*
- 3. Информацията от анализа на работата практически подпомага както кадровите функции на йерархичните равнища на управление на човешките ресурси, така и организационното изграждане и развитие.*
- 4. В Министерството на отбраната има частичен опит в анализа на труда на отделни длъжности – той следва да бъде доразвит, посредством разработване на система от методи, чрез които периодично се извършва анализ на всички длъжности във ведомството.*

В трета глава *Проект на методика за анализ на длъжностите* в **първа част** *Обосновка за създаване на единна система за анализ на длъжностите* е обоснована необходимостта от разработване и внедряване на единна система за анализ на длъжностите.

Анализът на длъжностите, като основополагаща кадрова функция свързана с всички останали дейности по развитие на човешкия потенциал, не е достатъчно застъпена в организациите, включително и в Министерството на отбраната.

За да се установи до колко е познат процеса анализ на длъжности беше извършено проучване чрез анкета, представена на Прил. 6 от дисертационния труд. Някой от анкетните карти бяха върнати празни и третирам това като отказ за участие в проучването, което намалява броя на анкетиранияте. В проучването са участвали 116 (сто и шеснадесет) обучаеми.

Направеното проучване показва, че само 16 (шестнайсет) от анкетиранияте считат, че знаят какво е анализ на длъжностите. От тях **само един наистина знае и един от части знае** в какво се състои анализът на длъжностите. Останалите 14 (четиринайсет), които смятат, че знаят са посочили отговори като: оценка на ръководството от какви длъжности има нужда; преценяване от какви и колко специалисти има нужда; анализиране на знания и умения за изпълнение на длъжност; разпределение на дейностите по отдели, определяне на нужната квалификация. Тези предположения са част от целите на анализа, но не и от същността на процеса анализ на работата.

Двадесет и девет от анкетиранияте (една четвърт) са отговорили само на първия и последния въпрос, т.е., че не знаят какво е анализ на длъжностите, като 6 (шестима) от тях са участвали в анализ на длъжности, а останалите не са.

На въпрос 3, които е за идентифициране на целите на анализа има доста рзнообразни отговори, но само един анкетираният е посочил всички реално определени по теория цели. Останалите са изказали своите предположения. Като най-разпознаваеми цели, които анкетиранияте свързват с анализа на длъжностите са разработване на длъжностни характеристики (70), проектиране на длъжности (57), откриване на

нуждите от квалификация и преквалификация (45) и организационно структуриране и реструктуриране (44).

На въпрос 4, който определя връзката анализ на длъжности – организационно структуриране има **само един анкетирани, който е посочил правилно етапите на процеса.**

На въпрос 5, който определя мястото на анализа на длъжностите в процеса на организационно структуриране 35 анкетирани са определили правилно към кой от процесите на организационно структуриране се отнася анализът на длъжностите.

От анкетирани само 12 (дванайсет) са участвали в процес на анализ на длъжности.

Общото заключение е, че само един от анкетирани наистина знае какво е анализ на длъжностите, познава целите на анализа и знае какъв е процеса на организационно структуриране и къде е мястото на анализа на длъжностите в него.

Изследването показва, че дейността по анализ на длъжностите, връзките ѝ с другите елементи от системата за управление на човешките ресурси и организационното структуриране е непозната или неясна за 99,14 % от анкетирани. Резултатите от анализа на анкетните карти са описани в Таблица 3 на дисертационния труд.

След проучването с обучаемите се извърши и проучване с 11 (единайсет) експерти от Министерството на отбраната, които доброволно се съгласиха да участват: един заместник директор на дирекция, двама началници на отдели, пет държавни експерти и трима главни експерти. Проучването за анализа на длъжностите с експертите е проведено с Анкетна карта Прил. 7 от дисертационния труд. Резултатите от анкетата показват следното:

- всички експерти считат, че анализ на труда/работата/длъжностите е необходим;
- десет от единадестетте анкетирани считат, че е необходим инструмент за анализ на длъжностите/работата/труда в Министерството на отбраната и Българската армия. Единадесетия анкетирани счита, че този инструмент е нужен само за Министерството на отбраната, но не и за Българската армия;

– девет от анкетиранияте са посочили, че инструментът за анализ на длъжностите/работата/труда може да бъде под формата на Методика за анализ на длъжностите/работата/труда. Двама от анкетиранияте са предложил да се създаде набор/база от критерии за всяка дейност и длъжност, но без подходящ анализ на дейността ще е доста трудно да се създаде набор или база от критерии;

– според 2 от експертите анализът на длъжностите/труда/работата е осъзнат като необходимост и средство за по-добро управление на хората, от ръководителите и експертите по управление на персонала на всички равнища в Министерството на отбраната и Българската армия, според 2 – не е достатъчно осъзнат, според 2 е осъзната на теория, но не се прилага, според 4 не е осъзнат и 1 експерт не е дал мнение.

Експертите са обособили като цели, които биха могли да се достигнат при осъществяване на анализ на длъжностите/работата/труда в Министерството на отбраната и Българската армия следните:

– подобряване на организацията, работните процеси и кординацията в рамките на отделната структура;

– преразпределение на задачите и задълженията между длъжностите, така, че да се постигне по-висока ефективност и ефикасност от труда;

– създаване на нови длъжности;

– определяне на нуждите от повишаване на квалификацията и развитието на персонала;

– оптимизиране на структури и войскови формирования, на база на реални оценки, а не на спуснати „квоти“;

– оптимизиране на структури и организация на дейностите, и на длъжностите в тях;

– намаляване на разходите за единица труд;

– намиране на оптимален вариант за структуриране;

– анализът на длъжностите/работата/труда в Министерството на отбраната и Българската армия би могъл да се използва за длъжностни

характеристики, за длъжностни разписания и за класификатори на длъжности;

– анализът на длъжностите/работата/труда в Министерството на отбраната и Българската армия би могъл да се използва за постигане на целите и задачите пред съответно структурно звено;

– установяване на точните изисквания за заемане на дадена длъжност;

– установяване на количество/брой от еднакви длъжности;

– оптимизиране взаимовръзките между нивата на длъжностите, както и функционалното застъпване между нивата и взаимозависимостите между тях.

Когато се съпоставят резултатите от анкетите с обучаемите и експертите се противопоставя непознаването на дейността по анализ на длъжности с необходимостта от прилагането на такъв анализ. Анализът и проектирането на длъжностите като област, малко популярна, дори и сред някои специалисти е изключително необходима от практическа гледна точка. Като се съобразим и с непрекъснато нарастващи изисквания за ограничаване на разходите, съпътствани с необходимост и от повишаване на производителността от труда, можем да открием възможност за достигане на тези цели с помоща на различни инструменти като: подобряване на планирането, по-ефективно ръководство, по-добра организация (в т.ч и на труда), ефикасен контрол, работещи системи за оценяване, създаване на възможности за професионално развитие, стимулиране и мотивиране. Усъвършенстването на организацията на труда, посредством анализ на длъжностите/работата/труда е само един от основните инструментите, чрез които е възможно повишаване на производителността и същевременно оптимизиране на разходите.

Анализът на длъжностите е доста обемна и трудоемка дейност, която изисква разбиране на важността ѝ, достатъчно време за осъществяване и обучени анализатори. В настоящия труд на основание на проучване на литературни източници и опит в чужбина и България, са използвани методи и средства, чрез които може да се реализира тази ключова дейност, обобщена в разработената *Методика за анализ на*

длъжностите, подпомагаща практическата дейност по управление на персонала в Министерството на отбраната и Българската армия.

Във втората част на трета глава е предложен *Проект „Методика за анализ на длъжности в Министерството на отбраната и Българската армия“*

Предназначението на Методиката за анализ на длъжностите в Министерството на отбраната и Българската армия е да даде методологичната основа на технология за анализ на длъжности и да формализира процесът на събиране, съхранение, преработване и промяна на информацията за съдържанието и състоянието на длъжностите, и изискванията към изпълнителите.

Основаната цел на Методиката е да се извлече, събере, анализира и съхрани информация за всяка длъжност, която да служи при необходимост на специалистите по управление на персонала и на ръководителите. Информацията от анализа на длъжностите служи за формулиране на основните характеристики на длъжностите и изискванията към техните изпълнители.

Методиката служи за определяне на реда за работа; процедурите по анализ на длъжностите; длъжностите лица, които ще ги осъществяват и документите, които ще се генерират.

Методиката е разработана в седем раздела:

I. Общи положения

II. Ограничения

III. Провеждане на анализа на длъжностите

IV. Планиране на работата по анализа на длъжностите

V. Набиране на информация за анализа на длъжностите

IV. Резултатите от анализа на длъжностите

PIV. Съхранение и използване на информацията

В трета част на трета глава *Практическо приложение и насоки за усъвършенстване системата за управление на човешките ресурси, произлизащи от използването на Методиката за анализ на длъжностите*

Като водеща кадрова функция анализът на длъжностите, осигурява детайлна информация, нужна за всички дейности по управление на персонала и за разработване на програми за управление на човешките ресурси. Използването на информацията, набрана чрез Методиката за анализ на длъжностите може да подпомогне специалистите по управление на човешките ресурси и ръководствата на всяко подразделение от Министерството на отбраната и Българската армия при усъвършенстване управлението на човешкия фактор и създаване на възможности за извличане на максимума от потенциала на всеки работещи.

Информацията от Методиката за анализ на длъжности ще подпомогне управлението в повечето функционални области на дейност, заложените в точка 24 от Доктрината по управление на човешките ресурси: за анализиране на потребностите; за организационно-щатно изграждане на въоръжените сили и организационно изграждане на структурите за управление на човешките ресурси; за проектиране на длъжности; за планиране на човешките ресурси; за привличане, набиране и подбор (насочване); приемане и назначаване в длъжност; задържане и мобилност и освобождаване; за образование и обучение, както и за квалификация и преквалификация; за развитие в длъжност; за системи за заплащане и обезщетяване; за стимулиране и за условия на труд.

В изброените области анализът на длъжността може реално да подпомогне специалистите по управление на човешките ресурси и ръководителите за подобряване на работата. Има и още една много важна област, в която анализът на длъжности има съществена практическо-приложна роля, а също така и частична практика. Тази дейност е оценяване и атестиране. В процеса на разработване на системата за атестиране на военнослужещите е възникнала необходимост от анализ на труда, за да се разкрият компетентности, които да се зложат в модела за атестиране. Към момента изведените, чрез анализ на труда профили на длъжностите и професиограми са устойчиви, защото няма система, с инструментариума, на която да бъдат гъвкави, за да отразяват промените както в длъжностите, така и в изискванията към назначаваните. На базата на наличната

информация са генерирани профили на определено количество длъжности. Въвеждането на Методика за анализ на длъжностите ще попълни липсващото звено, а именно профил на длъжността и професиограма на длъжността. Когато промените в длъжностите и изискванията към изпълнителите се въвеждат в Автоматизираната система за управление на човешките ресурси ще се генерират актуалните профили и професиограми на длъжностите. Чрез въвеждане на Методика за анализ на длъжности се създава инструментът, чрез който ще се поддържа актуалното състояние на информацията за длъжностите и изискванията към изпълнителите им в Министерството на отбраната и Българската армия.

Резултатите от анализите на изследването дават насоки за внедряване на Методиката за анализ на длъжности в практиката. Често се случва да се въвеждат нови модели и практики без да има обучени специалисти. Това може да е проблем, защото непознаването на теорията и практиката е фактор за набиране на неточна информация, което от ще доведе до хаос или до попълване на някакви формализавани бланки, просто защото е изискване.

Процесът анализ на длъжностите е трудоемък, изисква интердисциплинарни познания, осъзнаване и усилия, а недостатъчната му популярност го прави трудно приложим. Посочените обстоятелства задължават за задълбочено обмисляне на начини за обучение на основните участници в комисиите по анализ на длъжностите, за да бъде процесът на анализ ефективен.

Обучението може да се осъществява по три начина, по които това може да се направи – семинарни обучения, курсове и наставничество. Изборът за начин на обучение е решение, което трябва да се вземе от ръководството на Министерството на отбраната. Основно трябва да се обучат специалистите по управление на персонала и ръководители от всички йерархични равнища на управление, защото всички те ще трябва да участват в комисии по анализ на длъжности.

Без яснота за необходимостта и реалните ползи от анализа на длъжностите, процесът на анализ на труда ще се обезмисли. За това основната кадрова функция – анализ на длъжностите да бъде въведена и да се прилага адекватно в практиката.

От обобщението на теоретичните резултати от настоящата глава и необходимостта от въвеждане на Методика за анализ на длъжностите в практиката се налагат следните насоки:

- да се състави инструкция за практическото използване на Методиката, съдържаща основните дейности и задълженията на длъжностните лица, като се взимат предвид развитата в дисертационния труд теоретичната обосновка;
- да се формулират критерии за оценяване на приложимостта и ефективността на методиката;
- да се обучат анализатори от определени категории персонал от Министерството на отбраната и Българската армия, с които ще се направи верификация на изложената в дисертационния труд методика;
- след завършване на практическата проверка на Методиката, в случай на необходимост да се направят изменения и допълнения;
- по така допълнената Методика, да се проведе със същите обучени анализатори, анализ на длъжностите на друго подразделение и се свери с предходното състояние, като се оцени ефективността на отделните елементи на методиката;
- от анализа на резултатите от верификацията да се дадат препоръки за достатъчността и ефективността на предложената теоретична разработка, като при необходимост се формулират и други проблемни елементи за доразвиване на съществуващото и за допълнително изследване на анализа на длъжностите;
- от получените резултати от първото и второто практическо приложение, да се направят необходимите промени и допълнения, и се предложи Методиката за въвеждане като нормативен документ в Министерството на отбраната и Българската армия, по надлежния ред.

Изводите, до които се достига в трета глава са:

1. За ефективността на работата на персонала от практическа гледна точка в Министерството на отбраната и Българската армия, се изисква разработване и внедряване на универсален инструмент за анализ на длъжностите/работата/труда.

2. Въвеждането на проекта на Методика за анализ на длъжностите подпомага работата на специалистите по управление на персонала в следните кадрови функции: проектиране на длъжности; анализиране на потребности, организационно-щатно изграждане на въоръжените сили; организационно изграждане на структурите за управление на човешките ресурси; планиране на човешките ресурси; привличане, набиране и подбор (насочване); приемане и назначаване в длъжност; задържане; мобилност и освобождаване; образование и обучение; квалификация и преквалификация; развитие в длъжност; възнаграждение и стимулиране; подобряване на условия на труд.

3. Информацията, набирана в процеса на анализа на длъжностите, посредством Автоматизираната система за управление на човешките ресурси дава възможност за прозрачност при оценяването и подбора на кандидатствалите по Регистъра на вакантните длъжности.

4. Предложена е Методика за анализ на длъжностите, която е теоретична разработка, съгласно ограниченията на изследването в дисертационния труд.

5. По резултатите от обобщените теоретични постановки в настоящата глава са формулирани съответните насоки.

В ЗАКЛЮЧЕНИЕТО е обобщен резултатът от изследването.

Дисертационния труд е разработен в обема и границите на изискванията на изследването. Доказва тезата, че анализът на длъжностите е необходим инструмент за управление на човешките ресурси и въвеждането на интегрирана система за анализ на длъжностите в Министерството на отбраната и Българската армия дава възможност човешкият фактор да се управлява на базата на изискванията на работата, а не чрез попълване на свободните места или на основата на други критерии, често различни за една и съща длъжност.

Резултатите от изследването на настоящият труд са научно допълнение към недостатъчно изучената в Министерството на отбраната проблематика анализ на длъжностите, обвързаността ѝ с функционирането на системата за управление на човешките ресурси и създаване на инструмент за изследване състоянието и съдържанието на длъжностите. С достигнатите резултати и разработения Проект на Методика за анализ на длъжности са постигнати целите и решени задачите, поставени в дисертационния труд и е доказана състоятелността на формулираната първоначално изследователска теза.

Методиката за анализ на длъжности дава технологията за набиране, анализиране, систематизиране, използване и съхранение на информация, чрез която в Министерството на отбраната и Българската армия се поставя началото на реално изследване на съдържанието и състоянието на длъжностите, и изискванията към техните изпълнители. Набраната чрез Методиката информация е необходима както за ръководителите и експертите на стратегическо равнище при разработване на планове и програми по управление на човешките ресурси, така и за специалистите на оперативно равнище в кадровите им дейности.

С бъдещите резултати от верификацията на Проекта на Методика за анализ на длъжности ще се допълнят формулираните в дисертационния труд насоки, като ще се доразвият областите, които ще се синхронизират с другите елементи от системата за управление на човешките ресурси в Министерството на отбраната и Българската армия. На тази основа могат да се доразвият и изследват нови елементи, което е база за бъдеща изследователска работа.

Резултатите от дисертационния труд дават възможност за формулиране на определени научни и научно-приложни приноси.

Резултатите от настоящата дисертация и предложените насоки за получаване на бъдещи резултати, дават основание да се посочи, че планираните дейности са извършени цялостно и на добро научно равнище.

IV. ОСНОВНИ ИЗВОДИ

1. Анализът на длъжностите, осъществяван чрез различни методи, техники и инструменти е основополагаща дейност за кадровите функции, осигуряващ детайлна информация за съдържанието и състоянието на работния процес в организацията, подпомагащ както управлението и развитието на човешкия фактор, така и изграждането на ефективна организационна структура – комплексна и формализирана.

2. Анализът на длъжностите е инструмент, чрез който се предоставя възможност за оптимизиране на организационната структура и усъвършенстване на кадровите функции във всяка конкурентноспособна организация.

3. Качественното функциониране на системата за управление на човешките ресурси изисква перманентен анализ на длъжностите от обучени анализатори, чрез единен инструмент, който да бъде универсален за Министерството на отбраната и Българската армия.

4. Въвеждането на Методика за анализ на длъжности, чрез която реално се изследва труда и се определя съдържанието на всяка длъжност и изискванията към нейните изпълнители, ще допринесе за усъвършенстване на системата за управление на човешките ресурси в Министерството на отбраната и Българската армия.

ПРЕПОРЪКИ:

1. В Министерството на отбраната и Българската Армия да се въведе разработената в дисертационния труд, единна система за анализ на длъжностите, адаптирана към вече работещите други системи за управление на човешките ресурси.

2. За постигането на ефективен анализ на длъжности, преди въвеждането му се организира обучение на специалистите по управление на персонала и на ръководителите от всички равнища.

3. По формулираните насоки в дисертационния труд е целесъобразно да продължи изследването за достигане на ефективно прилагане на Методиката за анализ на длъжности.

4. Във военно-учебните заведения да се организира перманентно обучение по управление на персонала със задължително включване на теория и казуси по анализ на длъжностите.

V. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ

Научните приноси на дисертационния труд са свързани с:

1. Изведени са постановки, обосноваващи теоретичното и практическото приложение на изследването на работата, мястото, значението и ролята на анализа на длъжностите в системата за управление на човешките ресурси в Министерството на отбраната и Българската армия.
2. Доказани са ролята и значението на анализа на длъжностите и са изведени постановки, обосноваващи теоретичното и практическото приложение на анализа на работата в системата за управление на човешките ресурси в Министерството на отбраната и Българската армия.
3. Адаптирани са национални и чуждестранни теоретични постановки, за практическо приложение, свързани с особеностите на управление на човешките ресурси в Министерството на отбраната и Българската армия.
4. Създаден е теоретичен инструмент за анализ на длъжностите, чрез който се дава възможност за оптимизиране на кадровите функции.

Научно-приложните приноси са:

1. Разработена е технология на модел за анализ на длъжности, даващ инвариантни възможности – на специалистите по човешки ресурси от ръководните йерархични равнища да съставят планове и програми за управление на човешките ресурси и на специалистите по управление на персонала да използват събраната информация както за организационно-щатни промени на ниво подразделение, така и за други кадрови функции.
2. Необходимата за Автоматизираната система за управление на човешките ресурси информация за генериране на профили на длъжности и професиограми, отразяващи действителното състояние

на длъжностите и промените в изискванията към изпълнителите, се събира чрез Методиката за анализ на длъжности.

3. Въвеждането на Методика за анализ на длъжности подпомага системата за атестиране, като чрез предоставяне на актуална информация за профилите и професиограмите на всички длъжности, се осигурява реална възможност за съпоставяне на изискванията на длъжностите с компетентностите на изпълнителите в процеса на оценяване.

VI. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА

1. Ботева, Н., *Мотивация и продуктивност*, сп. „Човешки ресурси“, бр. 9, 2006 г., стр. 27

2. Ботева, Н., *Изграждане и усъвършенстване на организационни структури*, Сборник доклади от годишна научна конференция на ФНСО София, 2010, стр. ...

3. Ботева, Н., *Анализът и проектирането на длъжностите – предизвикателство и необходимост за повишаване на продуктивността*, Сборник с научни трудове от Юбилеен международен конгрес НАУКА, ОБРАЗОВАНИЕ, ТЕХНОЛОГИИ „40 години България – космическа държава“, 2012 г. Варна, стр. 291