



WWW.COMPETENCEMAP.BG



Европейски съюз

Оперативна програма
"Развитие на човешките
ресурси" 2007-2013

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален



WWW.BIA-BG.COM

Проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“. Проектът се осъществява от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013, съфинансирана от Европейския социален фонд и Р България, по договор № BG051PO001-2.1.06

Указания за апробация и верифициране на ефективността от прилагането на карти за оценка на компетенциите в предприятието

Методически указания

София, Май 2011 г.

РЕЗЮМЕ

Настоящата разработка включва дефиниция на ключови индикатори и показатели за измерване и оценка на ефективността от прилагане на компетентностния модел и картите за оценка на компетенциите (КОК) в предприятието, както и практически указания за апробация и верификация на ефективността на КОК.

Измерването на ефекта от внедряването на компетентностния подход в пилотните предприятия по проекта „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони”, ще докаже значението на този подход за повишаване на ефективността на предприятието и ще мотивира потребителите на ИСОК да използват възможностите на системата. Указанията за оценка на ефективността са предназначена за подпомагане на дейността на мениджърите, специалистите по управление на човешките ресурси (УЧР), оценителите, консултантите, участниците в структурните звена в Националната референтна мрежа за оценка на компетенциите.

Показателите са групирани според начина на оценка - количествена (парични ползи), оперативна (непарични ползи), икономически показатели (рентабилност, производителност и др.), както и според приложението им в различни области на управлението на човешките ресурси: набирание и подбор, обучение и развитие, управление на трудовото представяне, управление на таланта и приемствеността, управление на трудовите отношения, изграждане на удовлетвореност и съпричастност, възнаграждения и стимулиране.

Указанията дават обща теоретична база и практически насоки при апробация и верифициране на ефективността от прилагане на карти за оценка на компетенциите в предприятието. Разработени са примери на добре структурирани и подбрани показатели при апробация и верифициране на ефективността от прилагане на КОК в предприятието. Конкретните правила за сравнителен анализ на постигнатата ефективност в предприятието преди и след внедряване на КОК ще подпомогнат работата на всички експерти включени в процеса на въвеждане на КОК.

Заглавие на анализа:	Указания за апробация и верифициране на ефективността от прилагането на карти за оценка на компетенциите в предприятието
Срок за изпълнение:	Май 2011 г.
Дата на представяне:	31.05.2011 г.
Наименование на дейността:	Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила
Задача:	6.4.2. Задача „Разработка на указания за апробация и верифициране на ефективността от прилагането на карти за оценка на компетенциите в предприятието”
Код:	
Версия:	<input type="checkbox"/> Чернова <input type="checkbox"/> Междинна версия <input checked="" type="checkbox"/> Финална версия
Тип:	Методически указания
Ниво на разпространение:	<input checked="" type="checkbox"/> Публично <input type="checkbox"/> Ограничено
Изготвил(и):	Тодор Миндиликов
Отговорник:	Ваня Кирова
Ръководител на дейността:	Ваня Кирова
Партньор (ако има такъв):	<input type="checkbox"/> КНСБ <input type="checkbox"/> КТ „Подкрепа”
Длъжностно лице от ОП РЧР:	
Кратко резюме (до 200 думи):	Целта на този документ е да представи указания за апробация и верифициране на ефективността от прилагане на Карта за оценка на компетенции (КОК) в предприятието, вкл. описание на показатели и индикатори за измерване на тази ефективност. Документът представя и конкретни правила за сравнителен анализ на постигнатата ефективност в предприятието преди и след внедряване на Карта за оценка на компетенции (КОК) в дейностите по управление на човешките ресурси.
Ключови думи (до 10 бр.):	Карта за оценка на компетенции, ефективност, възвращаемост на инвестициите

Съдържание

Резюме	2
Раздел 1. Цел	6
Раздел 2. Оценка на ефективност	8
2.1. Определение на понятието „ефективност”	8
2.2. Определение на понятието „показатели за ефективност”	9
Раздел 3. Указания за модел и етапи в оценка на ефективността от прилагането на КОК в предприятието	10
3.1. Модел за оценка на ефективността	10
3.2. Етапи в оценката на ефективността	10
3.3. Етап 1. Подготовка	11
3.4. Етап 2. Определяне на вида ефективност	12
3.5. Етап 3. Определяне на показатели за ефективност	12
3.6. Етап 4 . Измерване	16
3.7. Етап 5. Оценка на ефективността	17
Раздел 4. Оценка на ефективността по показателите удовлетвореност и ефективност на инвестициите в КОК	19
4.1. По отношение на удовлетвореността	19
4.2. По отношение на ефективността от инвестициите в КОК	20
4.2.1. BCR (Benefits/Cost Ratio)	20
4.2.2. ROI - Възвръщаемост на инвестициите	20
Раздел 5. Пример за оценка на ефективността на КОК	23
Раздел 6. Правила за сравнителен анализ на постигнатата ефективност в предприятието преди и след внедряване на КОК	34
Раздел 7. Литературни източници	38
Раздел 8. Приложения	39
8.1. Приложение 1. Пример - Показатели за ефективност на фирма	39
8.2. Приложение 2. Балансирана система от показатели за измерване степента на постигане на целите и ефективността - BSc	41
8.3. Приложение 3. Модел за привеждане на човешкия капитал в стратегическа готовност, по Каплан и Нортън	43
8.4. Приложение 4. Разширен списък индикатори за измерване на ефективността	44
8.4.1. Финансово развитие на компанията	44
8.4.2. Отношения с клиентите	44
8.4.3. Вътрешни бизнес процеси	45
8.4.4. Познание и развитие	46

Използвани съкращения:

<i>Съкращение</i>	<i>Описание на съкращението</i>
БАН	- Българска академия на науките
БСК	- Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес
ЗБУТ	- Здравословни и безопасни условия на труд
ИСОК	- Информационна система за оценка на компетенциите
КОК	- Карта за оценка на компетенциите
НРМ	- Национална референтна мрежа за оценка на компетенциите на работната сила
ОПРЧР	- Оперативна програма “Развитие на човешките ресурси”
СРЗ	- Средна работна заплата
УРЧР	- Управление и развитие на човешките ресурси
УЧР	- Управление на човешките ресурси
ЧР	- Човешки ресурси

Раздел 1. ЦЕЛ

Настоящият документ е разработен в рамките на проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони”. Проектът се осъществява в периода 2009-2013 г. от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес, в съответствие с договор № BG051PO001-2.1.06/23.10.2009 г. по мярка BG 051PO001-2.1.06 “Повишаване гъвкавостта и ефективността на пазара на труда чрез активни действия на социалните партньори” по Оперативна програма “Развитие на човешките ресурси” 2007-2013, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд и Европейския фонд за регионално развитие. Партньори по проекта са Конфедерация на независимите синдикати в България (КНСБ) и Конфедерация на труда “Подкрепа”.

Цел на разработката е да бъде подпомогната дейността по проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” чрез:

- Дефиниране на индикатори и показатели за измерване и оценка на ефективността от прилагане на карти за оценка на компетенциите в предприятието.
- Разработване на указания за апробация и верификация на ефективността на КОК.
- Правила за сравнителен анализ на постигнатата ефективност в предприятието преди и след внедряване на КОК.

Описани са ключови индикатори и показатели за измерване и оценка на ефективността на приложението на компетентностния модел и КОК в предприятието. Показателите са групирани по признаци: количествена оценка (парични ползи) или на оперативна оценка (непарични ползи). Разгледани са икономически показатели, подлежащи на обективна оценка (рентабилност, производителност и др.) и показатели за измерване на ефективността в различни области на управлението на човешките ресурси: набиране и подбор; управление на трудовото представяне; обучение и развитие; управление на таланта и приемствеността; управление на трудовите отношения; възнаграждения и стимулиране; изграждане на удовлетвореност и съпричастност.

Настоящите указания целят да подпомогнат практиците в областта на управлението и развитието на човешките ресурси (УРЧР) при въвеждането на карта за оценка на компетенции (КОК) като:

- даде обща теоретична база и практически насоки при апробация и верифициране на ефективността от прилагане на карти за оценка на компетенциите в предприятието;
- покаже важността от наличието на добре структурирани и подбрани показатели при апробация и верифициране на ефективността от прилагане КОК в предприятието.
- подпомогне хората, включени в процеса на въвеждане и оценка с КОК да намерят отговорите на ключовите въпроси: „Къде сме сега?”; „Къде искаме да стигнем?”; „Как (с какви методи/средства/инструменти) да постигнем набеязаните цели?” „Как да разберем накъде се движим, в график ли сме и кога сме постигнали целите си?”; „Как да измерим и оценим ефекта от нашите усилия?”.

Измерването на ефекта от внедряването на компетентностния подход в пилотните предприятия, не само ще обоснове значението на този подход за повишаване на ефективността на предприятието и ще мотивира потребителите на ИСОК да използват възможностите на системата, но и ще позволи тестване и развитие на КОК.

Указанията за оценка на ефективността са предназначена за подпомагане на дейността на мениджърите, специалистите по УЧР, оценителите, консултантите, членовете и партньорите на структурните звена в Националната референтна мрежа за оценка на компетенциите на работната сила (НРМ).

Раздел 2. ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТ

Организационната ефективност е една от базисните управленски концепции. Затова обичайна практика е да се обосновават управленски решения със състоянието на ефективността.

2.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НА ПОНЯТИЕТО „ЕФЕКТИВНОСТ”

Съвременните разбирания за ефективността включват много повече области, освен икономическите показатели, съответно и повече показатели за нейното измерване. Разработват се балансирани показатели за ефективност като комбинация от финансови показатели (приходи, разходи, възвращаемост на заетия капитал, ръст на продажбите и др.) и показатели като взаимоотношения с клиентите, вътрешни бизнес процеси, показатели за качество, време за производство, показатели за развитие на компетенциите, удовлетвореност на клиентите и служителите, обучение и др. В практиката се е наложило разграничението между понятията „ефективност” и „ефикасност”.

Ефективността указва отношението между постигнатия резултат спрямо целите на предприятието (стратегически, тактически, оперативни цели). В колкото по-висока степен са постигнати целите, толкова по-ефективни са действията. Ефективността дава отговор на въпроса, дали се вършат „правилните неща”.

Ефикасността указва отношението на постигнатия резултат спрямо вложените разходи (енергия, труд, финансови средства). Колкото вложените разходи са по-малки, толкова по-ефикасни са действията. Ефикасността дава отговор на въпроса, дали нещата се вършат по "правилния" начин.

Все повече световни експерти споделят мнението, че е и неподходящо, и вредно за здравето на организацията, ефективността на предприятието да се определя единствено на база на финансово-счетоводни показатели, които могат да се разглеждат като мярка за ефикасност, като се пренебрегват другите показатели на организационната ефективност. Поради това, за целите на проекта, в разработката е предложен двуфакторен модел за оценка на ефективност: оценка на съответствието на целите и оценка на постигнатия резултат.

Сравнително по-рядко в практиката се обосновават управленски решения във връзка с оценка на ефективността на управлението на човешките ресурси. От изследване от 2004 г. цитирано от Jас Fits-ens¹ е видно, че само 19% от компаниите разпространяват доклади до висшето ръководство за измервания в областта на човешките ресурси. Подобна практика води до висок риск при вземане на стратегически решения свързани с управлението и развитието на човешките ресурси и поставя под въпрос ефикасността на плановете. По-нататък Jас Fits-ens извежда следните ползи от добре структурираната, подходяща и надеждна метрика в областта на УРЧР:

- Провокира дискусии сред мениджърите, които ръководят плановете за действия;
- Служи като научен инструмент, който помага да се изведат на повърхността имплицитните (неясно изразените) идеи относно стойността на човешкия капитал;

¹ „The ROI of human capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance” (2nd Edition)

- Редуцира риска от инвестиции в областта на ЧР, които не носят стойност за организацията;
- Подкрепя линейните мениджъри при решенията им свързани с човешкия капитал.

Изследване на SHRM (Society for Human Resource Management) през 2006 г., цитирано в същата книга разкрива, че мениджърите оценяват най-високо стратегическия принос на отделите по УРЧР в следните области:

Област	Принос
Отношения със служителите (Employee relations)	78%
Набор и подбор (Recruitment and selection)	76%
Управление на придобивките (Benefits management)	69%
Управление на представянето (Performance management)	61%
Заплащане и стимулиране (Compensation and rewards)	57%

Видно е, че присъстващ (къде повече/къде по-малко, но винаги) елемент от всички области са **компетенциите на хората**.

В Приложение 2 е представен подходът на разработване на стратегически карти за оценка на ефективността, по основните направления на дейност.

2.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НА ПОНЯТИЕТО „ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ”

За целите на настоящите указания „показател” и „индикатор” се използват като синоними и се дефинират като **набор от измерения на специфични променливи** по отношение на време, хора, финанси и пр.

Показателите са нещо повече от едно число – те изграждат обща комуникативна база, така че заинтересованите страни да могат да комуникират на един език, да водят преговори и да взимат решения за промяна или продължаване на дейността. Показателите имат различни стойности в зависимост от количеството на променливата, която измерват. Макар, че често се използват статистически методи за мониторинг и за измерване на показателите, то не всички статистически данни са индикатори/показатели.

Използването на показатели/индикатори не е новост в бизнеса. Успешните организации знаят, че една система оставена без контрол е катастрофична система. Ето защо компаниите постоянно оценяват чрез индикатори напредъка в различните направления. Голяма част от организациите използват печалбата като единствен показател за своята ефективност. Здравата логика обаче показва, че печалбата е следствие/резултат от още много и различни фактори. Ето защо е необходимо да се направи анализ на тези фактори, да се изяснят ключовите за успеха, да се генерират цели по отношение на факторите и те да бъдат оценявани.

Раздел 3. УКАЗАНИЯ ЗА МОДЕЛ И ЕТАПИ В ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА ОТ ПРИЛАГАНЕТО НА КОК В ПРЕДПРИЯТИЕТО

Картите за оценка на компетенциите (КОК) са елемент от разработването и внедряването на компетентностния подход в предприятието. Оценката на ефективността на КОК е свързана с оценка на ефективността от разработването и внедряването на компетентностен модел и компетентностни профили на длъжностите в предприятието. Компетентностните профили на длъжността определят нивото на владеене на компетенциите, което е необходимо за успешното изпълнение на трудовите задачи и дефинират набор от ефективни поведения, които характеризират „идеалния” изпълнител. Оценката на индивидуалното ниво на развитие на компетенциите, която се отразява в КОК е база за управленски въздействия, свързани с подбора на персонал и обучението и развитието на индивидуалните компетенции и ефективните поведения. В този смисъл основните ефекти от прилагането на компетентностния подход и КОК са свързани с развитието на ефективни поведения на хората, които от своя страна водят до по-висока ефективност на дейността.

3.1. МОДЕЛ ЗА ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА

За целите на проекта се предлага **двуфакторен модел за оценка на ефективността:**

- Ефективност: оценка на съответствието на целите;
- Ефикасност: оценка на постигнатия резултат спрямо използваните ресурси.

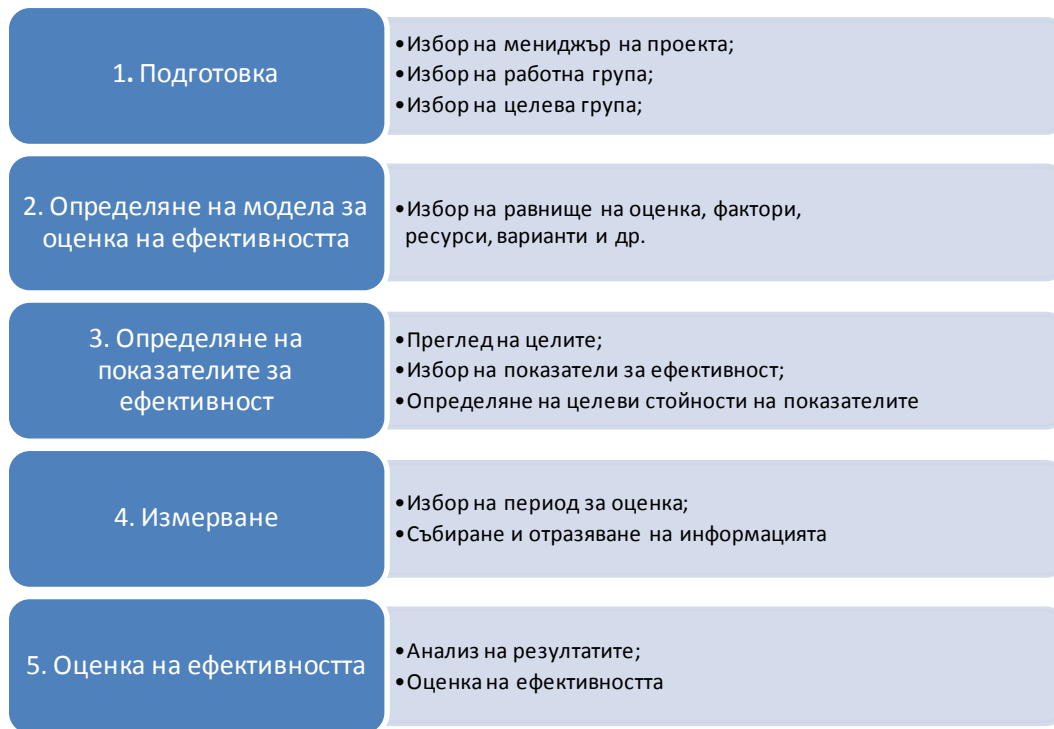
Всеки един от факторите може да бъде оценен с определен набор от показатели, в зависимост от резултатите от дейността на конкретната длъжност и системата за контрол и отчитане на резултатите в предприятието. Видовете ефективност и равнището на оценка следва да се определят в процеса на подготовка и планиране на оценката, в зависимост от целите на прилагане на КОК в конкретното предприятие и/или сектора. Видовете ефективност са представени в указанията за дейностите в отделните етапи в процеса на оценка на ефективността.

Оценката на ефективността от прилагането на КОК включва: определяне и избор на показатели за ефективност, измерване на резултатите, оценка на постигнатите резултати по избраните показатели в сравнение с планираните.

3.2. ЕТАПИ В ОЦЕНКАТА НА ЕФЕКТИВНОСТТА

Важен аспект се явяват подходите и методите за използване на показателите/индикаторите и процесът по осъществяване на оценката за ефективност. По-долу са представени препоръчителна последователност от взаимосвързани етапи в процеса на оценка на ефективността от прилагането на КОК в предприятието.

ФИГУРА 1. ЕТАПИ В ОЦЕНКАТА НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА КОК



3.3. ЕТАП 1. ПОДГОТОВКА

На този етап е необходимо да се определи мениджър, работна група и целева група.

Ръководителят на проекта управлява цялостния процес по оценка на ефективността от прилагането на КОК. Той може да бъде ръководителят на екипа по аprobация и верификация на КОК или друг сътрудник, който е достатъчно добре запознат с процеса по внедряване на компетентностния подход в предприятието, разработването и верификацията на КОК.

Препоръчително е да се сформира се работен екип от 3 до 5 човека (в зависимост от мащаба на организацията), покриващи следните критерии:

- Имат опит в оценка на ефективност на различен тип дейности по показатели;
- Познават материята и имат опит със създаване, внедряване и ползване на КОК;
- Познават културата на организацията;
- Анализират и синтезират големи масиви от информация.

След като се определи работния екип е необходимо да се избере целева група (звено, отдел, длъжност). Във връзка с проекта за „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” ще бъдат определени 10 ключови длъжности, за които ще бъдат разработени и верифицирани КОК. Тези длъжности определят целевата рамка за оценка на ефективността на КОК.

Целевата група е извадката, в която ще се оценява КОК. Тя трябва да отговаря на изискванията за представителност на извадката, за да се осигури достоверност на резултатите. Например, в случай че ще се верифицира КОК за „Мениджър продажби” в голяма фирма, оценката на ефективността е препоръчително да бъде извършена в извадка от минимум 60% от мениджърите по продажби във фирмата. В случай, че фирмата е средна или малка и има 2-3 мениджъри продажби е препоръчително всички да бъдат включени в анализа.

3.4. ЕТАП 2. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ВИДА ЕФЕКТИВНОСТ

На този етап следва да се определи моделът на оценка на ефективността - видът ефективност, който ще бъде оценяван и на какво равнище ще бъде извършвана оценката. По долу са представени категоризация на видовете ефективност, според различни видове критерии.

Критерии	Видове ефективност
В зависимост от равнището	национална отраслова и секторна фирмена ефективност на поделенията, клоновете и други звена
В зависимост от факторите	ефективност на капитала ефективност на инвестициите ефективност на дълготрайните материални активи ефективност на краткотрайните активи и др.
В зависимост от разходите (ресурсите)	ресурсна ефективност разходна ефективност
В зависимост от същността и съдържанието на ефективността	икономическа ефективност социална ефективност социално-икономическа ефективност екологична ефективност
В зависимост от вариантите	абсолютна (обща) за един вариант сравнителна (относителна) за два или повече варианта
В зависимост от времето	проектна ефективност планова ефективност фактическа ефективност по отчетни данни

3.5. ЕТАП 3. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ

Стъпка 1. Преглед на целите

Първата стъпка в етапа на определяне на показателите за ефективност е преглед на целите на компетентностния модел и КОК за избраната целева група.

Един от възможните подходи за описание и анализ на целите е:

- На базата на визията, мисията, стратегията и тактиката на организацията се генерират цели по отношение на КМ и КОК.
- Целите се конкретизират в зависимост от нивото в организацията – дирекция, отдел, звено, отделен служител.
- Дейностите се изпълняват и се получава текуща информация за напредъка.
- Получената информация се сравнява с планираното.
- Оценява се напредъкът.
- Взима се решение за необходимост от корекции в дейността с оглед постигане на заложените целеви нива.

Стъпка 2. Избор на показатели за ефективност

След като бъдат анализирани целите, следва избор на мерни единици (показатели) за постигането/напредъка по отношение на целите. С оглед на въвеждането на компетентностни модели в организацията и в частност използването на карти за оценка на компетенциите (КОК) в предприятията по-долу са изредени набор от възможни показатели.

1. Показатели за изходно състояние

Показателите за изходно състояние най-често дават измерима количествена информация за това от какво ниво започва измерването на въпросния индикатор. Тези показатели се разработват в зависимост от конкретния контекст на организацията и отговарят на целите по отношение на въвеждането на КОК. Определянето им следва да се съобразява с генералните цели, да следва адекватно йерархията на целите.

При генериране на тези показатели е добре да се съобразяват и следните възможности:

- пълно и подробно описание - за да се даде възможност за използване и от други потребители;
- възможност за сравнение - с оглед на възможността да се използват тези показатели при сравнение с други проекти и/или резултати от въвеждане на КОК в други структури на организацията, длъжности, компании от същия сектор и пр.

Без тези показатели проектът по въвеждане на КОК губи голяма част от своята смисленост. Показателите за изходно състояние дават възможност/позволяват определяне на количествени/качествени цели и да прогнозиране/оценяване вероятните резултати (ефекти от интервенцията).

Първоначалните стойности на показателите за изходно състояние са тези, с които по-късно ще се наблюдава напредъка, ще се оценява ефекта на въздействие и ефективността от прилагане на карти за оценка на компетенциите в предприятието.

Добре е при генерирането на показателите да бъдат предпочетени количествени измерители.

Възможно е да се използват и качествени показатели, като техните стойности могат да се генерират в началото или да бъдат уточнени по време на изпълнение на проекта.

2. Показатели за изпълнение

Този тип показатели дават възможност за проследяване напредъка по въвеждане и прилагане на карти за оценка на компетенциите (КОК) в предприятието, както и измерването на междинните резултати по отношение на ефективността.

Показателите за изпълнение са свързани с качеството, финансите/разходите, ефективността и ефикасността. Те могат да се използват на всеки един етап от проекта по въвеждане и прилагане – както по отношение на самия продукт КОК, така и по отношение на резултатите и/или въздействието.

Индикаторите за изпълнение дават ценна информация на заинтересованите страни (управляващи, наблюдаващи, потребители, оценяващи), като ги подпомагат в описания по-горе процес „Взема се решение за необходимост от корекции в дейността с оглед постигане на заложените целеви нива”.

Достоверността на тези данни е в основата на навременно решение за ревизиране/промяна в проекта по въвеждане/използване на КОК. Ето защо те би следвало да бъдат релевантни, измерими и приложими в различни етапи от напредъка на проекта. Съществено внимание следва да се обърне върху качеството, количеството и целесъобразността на показателите за изпълнение.

3. Показатели за резултат

Когато се предприема действие, следва да се очаква резултат. Този тип индикатори показват дали и доколко са постигнати крайните цели и представят прекия ефект от

въвеждането на КОК. Показателите за резултат имат както физическо, така и финансово измерение. По тези показатели ще се оценява дали въвеждането на КОК е довело до търсените от нас ефекти и каква е финансовата изгода на предприятието от прилагането на този метод. Следва да се генерират такива показатели, които са разбираеми за всички заинтересовани страни и могат да се наблюдават пряко. Те ще се използват и при приключване на проекта. Като източници на информация може да се използва статистика от финансовия отдел, анкетни карти, база данни от отдел „Човешки ресурси” и пр.

4. Показатели за въздействие

Този тип показатели се свързват с въздействия/последци, които надхвърлят заложените в началото цели. Показателите за въздействие често биват оценявани на по-късен етап поради необходимостта от време за проявление на допълнителните въздействия. Д. Нортън² определя два вида въздействия – специфични и общи. Специфичните въздействия се проявяват след известен период от време, но са пряко свързани с предприетите действия. Общите въздействия са дългосрочни ефекти, оказващи влияние върху широка група от населението. Измерването на втория тип въздействия е комплексно и често е трудно да се установят ясни причинни зависимости.

5. Показатели за устойчивост

Този тип показатели дават информация до колко внедрените КОК дават устойчиви във времето резултати.

6. Показатели за разпространение

Разпространението на резултатите е свързано популяризирането им и с предаването на успешния опит в други звена на организацията, други длъжности и/или други предприятия. Този индикатор е показателен за стратегическото значение и успешността на проекта. Разпространението на резултатите от въвеждането на КОК в близката и далечна среда на предприятието дава възможност за възникване на нови идеи, възможност за предотвратяване на вече направени грешки, подобрения в системата за оценка на компетенциите, изготвяне на нови надграждащи планове и стратегии.

Стъпка 3. Определяне на целева стойност на показателите.

Дефинирането на целеви стойности на показателите по същество се явява количествено измерване на крайните цели, които въвеждането на КОК си поставя.

По принцип се прилагат два основни подхода при дефиниране на крайните/целевите стойности на индикаторите:

1. Първо се идентифицират потребностите на организацията, наличните времеви, финансови, човешки, информационни и материални ресурси – след което се генерират крайните стойности на показателите.

С този подход се търси отговор на ключовия въпрос „*Какво целим да постигнем с въвеждането на КОК?*”.

В търсенето на отговора е възможно да се използват и допълнителни анализи, изследвания, експертно мнение, статистика, сравняване със сходни предприятия и пр. Изключително важна е реалистичната оценка на необходимостта от ресурси, защото в противен случай може да се наложи промяна, която задейства други допълнителни и често пъти тежки процеси на преговаряне.

² Каплан, Р., Д. Нортън, Балансирана система от показатели

2. При този втори подход като изходна точка за определяне на крайна/целева стойност на индикаторите се взема предвид наличния/възможния финансов ресурс. Следва отново анализ на потребностите и очакванията. След тяхното идентифициране се пристъпва към изчисление на ресурсите (най-вече финансови) за задоволяване на всяка една от идентифицираните потребности. Потребностите биват приоритизирани (най-често по критерии „важно – маловажно” и „спешно – не спешно”). Накрая се избира задоволяването на тези потребности, за които има наличен ресурс. От тук следва и избор на показатели (които описват най-добре проекта с оглед на поставените цели), които ще се наблюдават и генериране на техните целеви стойности.

Най-чести проблеми при генериране на показатели

Макар и да изглежда сравнително лесно да се генерират показатели и да се вземат изходните/базовите данни, да се определят крайните/целеви нива и да се следят данните в процеса на апробация и верифициране на ефективността от прилагане на карти за оценка на компетенциите в предприятието, понякога се появяват проблеми като:

- Трудности при проследяването/установяването на валидни причинно-следствени връзки между действията, които сме планирали в началото и постигнатите в края резултати (които от своя страна могат да се разминат с поставените цели). Един от възможните подходи е наличието на контролна група (група, върху която няма въздействие/група за сравнение).
- Сложност на измервателните инструменти. Количествените показатели се мерят относително лесно (оборотни, печалба, брой напуснали и т.н.), но инструментите за измерване на качествените индикатори (удовлетвореност, мотивация, въвлеченост и пр.) не винаги са налични, надеждни и/или валидни.
- Понякога самото използване на инструмента влияе върху резултатите, без да е ясна в началото причинно-следствената връзка. Може би най-ясния пример е така наречения Hawthorne Effect - произлязъл в резултат от серия експерименти (известни още като Хоторнски експерименти), проведени от 1927 до 1932 г. от Елтън Мейо и група консултанти във фабрика в гр. Хоторн, САЩ. По време на тези опити се изследва промяната в поведението и представянето на работниците в резултат от промяна в заобикалящата ги среда. Един от най-известните експерименти е този с промяната на осветлението в работните помещения и отражението върху продуктивността. Често такава промяна не се е наблюдавала, което е навело изследователите на мисълта, че други фактори освен осветлението влияят върху продуктивността на работниците. Това, което се наблюдава е, че продуктивността на служителите расте, когато към тях се изразява загриженост и съпричастност, когато се задоволява потребността им от признание и социално одобрение.
Използването на самия инструмент за измерване на стойностите на индикатора може да доведе до странични ефекти, което затруднява анализа на причинно-следствени връзки и оценка на влиянието/въздействието на различните фактори.
- Генерирането на показатели, за които липсват първоначални данни.

- Липса (неотчитане) на данни в етапа на планиране и провеждане на интервенцията.
- Трудности или невъзможност за комбиниране на всички или част от показателите – количествените могат да се измерват на различните етапи на развитие, докато качествените показатели не винаги са достъпни и възможни за комбиниране с количествените.
- Мониторинговите данни (данните за напредък) не винаги са достъпни и ясни – един от добрите начини е дейността да бъде проектно структурирана.
- При генерирането на показатели често се пропуска възможността за отчитане на страничните ефекти от основната дейност по аprobация и верифициране на ефективността от прилагане на КОК.
- При генерирането на показатели за въздействие проблемът идва от сравнително дългият период от време за тяхната проява.
- Не винаги показателите за устойчивост могат да бъдат пряко свързани с ефекта от прилагане на КОК или пък да се намесят странични неконтролируеми фактори.
- Понякога се появяват неочаквани (положителни или отрицателни) резултати от въздействието, които не могат или трудно се улавят с предварително избраните показатели.
- Избор на много голям брой показатели. Съвременните ERP системи позволяват контролирането на голям брой показатели и по-този начин улесняват оценката на ефективността. В компании, в които не са въведени подобни системи е препоръчително да се подберат по-малък брой показатели, които се регистрират и контролират със съществуващите системи за контрол на процесите и дейностите.

В приложение 1 са представени избрани показатели за ефективност на фирма “X” в строителен сектор.

В приложение 4 е представен разширен списък от примерни показатели за оценка на ефективността.

3.6. ЕТАП 4 . ИЗМЕРВАНЕ

На този етап като предварителна стъпка трябва да се определи периода на измерване и оценка. Препоръчително е този период да е 6 м. или 1 г., за да се проследи динамиката на показателите. Периодът на измерване и оценка зависи от спецификата на дейността за дадена длъжност и постигнатите резултати, както и от избраните показатели за оценка. В практиката най-често резултатите се отчитат на годишна база. За някои длъжности резултатите от дейността могат да се проследят и в по-кратки периоди, например за търговски длъжности, при които периодът за оценка на ефективността от приложението на КОК може да бъде по кратък (6 м.).

На този етап е необходимо да се осъществи събирането на информацията по избраните показатели и отразяването и в база данни. Например, за оценка на ефективността на КОК за търговски представител е необходимо да се събере информация за: брой клиенти, обем продажби, продуктов микс (ширина на продажбите на един клиент) и др.

В практиката доминира схващането, че **само около 30% от показателите за ефективността** от внедряването на КОК в УЧР ефективност подлежат на точно количествено описание и измерване. Това е така, защото предприятията се стремят да използват преимуществено данните, които са налични или се събират текущо в процеса на дейността на предприятието.

В действителност всеки качествен показател може да бъде превърнат в количествен показател и да бъде измерен с отделно целево фокусирано изследване. Например, показателите на организационния климат могат да се измерят достатъчно точно със специално изследване. Оценката на мотивацията може да се извърши на база проследяване на количествени показатели от изследване (тест), брой безпричинни отсъствия от работа, брой участие в общи фирмени проекти, брой идеи и предложения за подобряване на ефективността на работното място, иновации и др. Или казано с други думи, всички показатели, които представляват интерес, могат да бъдат измерени, ако това е необходимо, но тези измервания са свързани с допълнителни разходи за отделни проучвания, които обикновено не са предвидени в бюджета за внедряване.

3.7. ЕТАП 5. ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА

В оценката на ефективността могат да бъдат приложени различни подходи:

- **Сравнение между целевите резултати и постигнатите резултати** по показатели. Например, за длъжност търговски представител: 95% от плана за оборот; 85% от плана за брой клиенти, 90% за продуктов микс и т.н.
- **Оценка на напредъка:** сравнение на стойностите по показатели преди и след внедряването на компетентностния модел и КОК;
- **„Контролна и експериментална група”** – определени дейности по УЧР се осъществяват в част от структурните звена на предприятието и след това се съпоставят с резултатите на останалите звена, където не е осъществяван пилотния проект;
- **„360° обратна връзка”** – оценка на дейността по УЧР от различните заинтересовани страни.

За оценката на взаимовръзката могат да бъдат приложени количествени и качествени методи: като корелационен и дисперсионен анализ, честотен анализ, анализ на абсолютните разлики, анализ на отношения, анализ на средни величини и др.

Съществен въпрос е как да се оцени влиянието на внедряването на компетентностния подход и КОК независимо от влиянието на други фактори, които едновременно действат и оказват влияние върху ефективността. Целесъобразно е да се идентифицират различните видове фактори и да се определи теглото на влияние на приложението на КМ и КОК сред тях. За целта могат да се използват данни от маркетингови и пазарни проучвания, за да се установи появата или отпадането на основен конкурент и да се изчисли количествено това влияние върху резултатите от дейността на предприятието, влияние на общата икономическа ситуация върху икономическите показатели на сектора и др., като това би позволило да се коригират резултатите за ефекта от внедряването на компетентностния модел и КОК.

Също така полезен подход за елиминиране на непредвидени фактори е да се определят много междинни измервания на показателите за резултатите и да се следи много стриктно на много кратки периоди взаимодействието между показателите за изходно ниво, показателите

за изпълнение и показателите за резултати и при най-малкото отклонение от планираните показатели да се търси причината за него. По този начин появата на нов фактор ще бъде регистрирана незабавно, ще се оцени неговото влияние и ще се вземат необходимите мерки за корекции, ако е необходимо.

Раздел 4. ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТА ПО ПОКАЗАТЕЛИТЕ УДОВЛЕТВОРЕНОСТ И ЕФЕКТИВНОСТ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ В КОК

С оглед въвеждането на КОК в предприятията е необходимо да се акцентира на две от възможните измервания.

4.1. ПО ОТНОШЕНИЕ НА УДОВЛЕТВОРЕННОСТТА

- Понятието „удовлетвореност” е често срещано в говоримия език. Обичайно хората го свързват с позитивни преживявания и най-вече при постигане на успех. Какво е трудова удовлетвореност или удовлетвореност от труда е един доста по-сложен въпрос, който няма еднозначен отговор.
- Най-общо може да се каже, че понятието описва доколко един работещ служител е доволен и/или щастлив от работата си.
- Приема се, че удовлетвореността може да бъде определена като събирателно отношение към отделни аспекти на трудовата дейност – нейното съдържание, условия, ситуация и пр. В цитираната „Методика за удовлетвореност на труда” на Веселина Русинова и Соня Жильова се посочва „Връзката на отношението „удовлетвореност-неудовлетвореност” с личните цели, ценности и потребности, които определят неговата близост с мотивацията, действието и активността за постигане на тези цели и реализиране на важните ценности и потребности.”
- Друга възможност за анализ на ефективността от въвеждане на КОК в предприятията е да се търси причинно-следствената връзка с явления като активност и ефективност в работата, текучество, отсъствия, промени в интензитета на мотивацията за труд или в нейното съдържание и пр.

Оценката на удовлетвореността включва два етапа:

- Етап 1. Идентификация, регистрация и класификация на факторите от работната среда, които влияят най-силно на удовлетвореността;
- Етап 2. Оценка на степента на удовлетвореност на сътрудниците по всеки един от тези фактори.

Идентификацията на факторите, както и последващата оценка на удовлетвореността се извършват чрез въпросници, анкети и оценъчни скали.

В разгледания в следващата глава пример е използван „УДР” Въпросник на Института по психология към БАН, който дава следните девет скали.

1. Удовлетвореност от работата като цяло
2. Удовлетвореност от организацията, контрола, планирането и информирането
3. Удовлетвореност от възможността за повишаване на квалификацията и реализация
4. Удовлетвореност от заплащане и стимулиране
5. Удовлетвореност от взаимоотношенията „работа-личност”
6. Удовлетвореност от хигиената и безопасността на работното място
7. Удовлетвореност от стила на ръководство
8. Удовлетвореност от взаимоотношенията на работното място, между колеги, администрация и ръководство
9. Удовлетвореност от работата на ръководството за развитие на организацията и за добро качество

За изследване на удовлетвореността могат да се използват и други въпросници и/или методики – например интервюта и фокус групи.

4.2. ПО ОТНОШЕНИЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА ОТ ИНВЕСТИЦИИТЕ В КОК

В тази част е възможно да се използват два класически инструмента за определяне на възвръщаемост на инвестициите:

4.2.1. BCR (BENEFITS/COST RATIO)

BCR (Benefits/Cost Ratio) – Пропорция между ползите и разходите от даден проект или предложение.

Основен недостатък на този инструмент е, че той игнорира немонетарните (страничните/добавените) ползи/въздействия от въвеждането на КОК в предприятията.

Основната полза от BCR е, че той е бърз и разбираем инструмент, който обобщава цялостното съотношение между инвестираните пари и ползите от тази инвестиция. Както разходите, така и ползите, следва да бъдат в парично изражение.

$$\text{BCR} = \frac{\text{Ползи от въвеждането на КОК}}{\text{Разходите по въвеждането на КОК}}$$

BCR в рамките на 2 – 3 % се счита за успешна инвестиция.

4.2.2. ROI - ВЪЗВРЪЩАЕМОСТ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ

ROI³ е финансов показател за степента на възвръщаемост на дадена инвестиция, т.е. способността ѝ да генерира печалба. Изчислява се като отношение между две величини: печалба/инвестиции, нетна печалба/инвестиции и др. подобни отношения.

Обикновено се изчислява годишна възвръщаемост, освен ако не е посочено друго или не се разбира от контекста.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Нетна печалба}}{\text{Размер на инвестицията}}$$

Или в нашия случай

$$\text{ROI} = \frac{\text{Нетни ползи от въвеждането на КОК}}{\text{Разходи по въвеждане на КОК}}$$

Инструментът ROI:

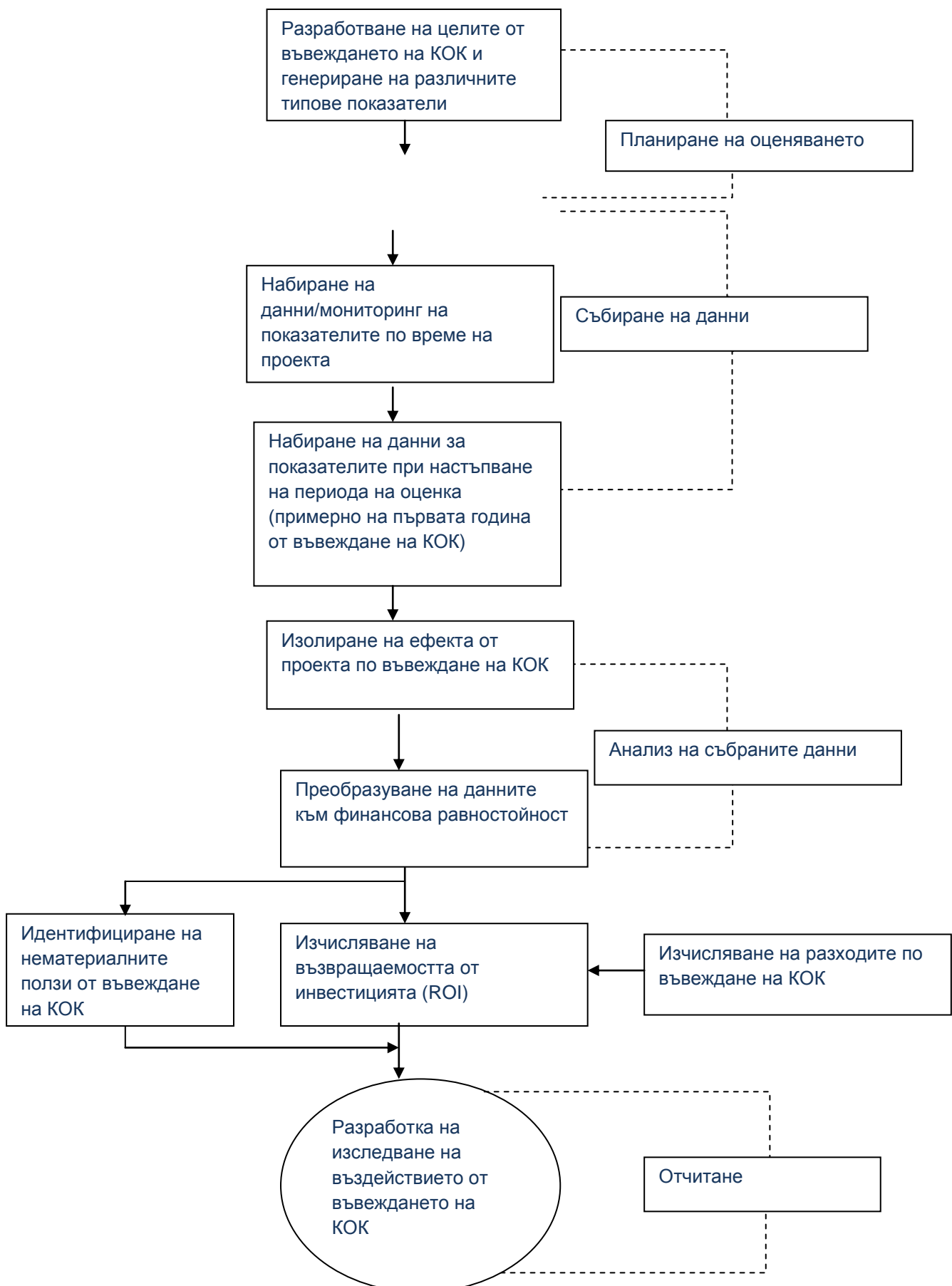
1. Дава възможност на специалистите и консултантите в областта на УРЧР да представят пред мениджмънта на организацията и да аргументират своите предложение от гледна точка на оценка на възвръщаемостта на инвестициите от въвеждането на КОК.
2. Помага на експертите по УРЧР да определят цели и показатели за мониторинг и успех.
3. Може да бъде гъвкав и подлежи на напасване спрямо конкретния организационен контекст;
4. Дава възможност проследяване на дейността и оценката на всеки етап от процеса.

³ ROI (англ. Return on Investment)- Възвръщаемост на инвестициите

5. Осигурява възможност за предварителна оценка на потенциалните ползи от генерираните алтернативи.

Един от възможните подходи при прилагането на ROI като инструмент е използването на THE ROI PROCESS™ - пригоден за целите на верифицирането на ефективността от прилагане на карти за оценка на компетенциите в предприятието. По-долу е представена диаграма на процеса.

ФИГУРА 2. ДИАГРАМА НА ПРОЦЕСА THE ROI PROCESS™



Раздел 5. ПРИМЕР ЗА ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА КОК

Карта за оценка на компетенцията „Комуникация” на служители ангажирани с набор и подбор на персонал.

Казус:

„XYZ” е холдингов тип структура, състояща се от 4 (четири) предприятия разположени в два региона. Основният собственик е чуждестранен инвеститор.

Мисията на компанията е *„Да създаваме високоефективни и полезни продукти, произведени съгласно стандартите за високо качество, безопасност и екологичност. Произведените от нас продукти продаваме на конкурентни цени в договорения срок.”*

Ценностите на „XYZ” са:

- *Нашите работници и служители*
- *Професионализъм и високо качество*
- *Ангажираност към клиента*
- *Социална отговорност*

В последните няколко години в предприятие „XYZ -1”, в което работят 380 служителя, се забелязва повишаване на нивото на текучество. Взима се решение за анализ на причините за напускане и предприемане на мерки за неговото намаляване.

Първоначалния анализ показва, че компанията оперира при следния външен контекст:

- Макроикономическата рамка на страната е благоприятна за развитието на бизнеса.
- Условието за работа, съобразно политическите и икономическите фактори, са добри.
- Нарастването на покупателната способност на населението влияе върху потреблението на всички видове стоки и услуги, което като цяло увеличава продуктивността на бизнеса и позволява да се правят оптимистични прогнози.
- Очакванията за развитие на бизнес средата в положителна насока като цяло влияе благоприятно на перспективите на фирмата и в двата региона за повишаване на бизнес резултатите.
- Безработицата в двата района на планиране, в които оперира предприятието – Югозападен и Южен централен, е средна за страната и не би трябвало да оказва сериозно влияние върху наличието на потенциални човешки ресурси за работа.
- В по-неблагоприятно състояние е проблемът в Южен централен район, където освен нивото на безработицата, влияние оказва и наличието на силно развито селско стопанство, от което хората допълнително повишават своите доходи и са склонни да го поставят като първи приоритет.
- В контекста на изследване на динамиката на безработицата и търсенето на работа от страна на хората, може да се заключи, че възможността да се повиши изборът на квалифицирани кадри е повишаване на компетентността на служителите обхванати в процеса на набор и подбор, създаването на стройни системи за привличане, подбор, обучение, мотивиране и възнаграждаване на персонала, базиран на постоянно повишаване на възнаграждението с различни механизми.

- Средната работна заплата (СРЗ) в страната, макар и бавно, се повишава.
- СРЗ в някои отрасли на обществения сектор изпреварва нарастването в частния сектор. Предполага се, че в обществения сектор изискванията, трудовата и технологичната дисциплина не са на ниво, а и има възможности за нерегламентирано увеличаване на личния доход. Това създава отлив от частния сектор и вътрешна конкуренция в отрасъла, независимо, че около 90% от всички предприятия са приватизирани.
- За да се привлекат работници и особено специалисти, предприятията от всички сектори разчитат на това, че предлагат по-висока заплата и постоянно „крадат” кадри от преките и косвени конкуренти.
- Чистите парични стимули имат само временен ефект и това налага да се мисли за цялостна система за атестиране, мотивиране и възнаграждение, която да води до устойчиви резултати.
- Населението във всички региони намалява и заедно с това намаляват и репродуктивните и трудоспособни контингенти. Все по-трудно ще може да се осигуряват кадри за производствената дейност, особено в райони с ниска гъстота и възможност за допълнителен поминък.
- Застаряващото население ще се превръща в основен източник на кадри за дейността на предприятията. Това предполага друг фокус на програмите за ограничаване на текучеството.
- Образователния потенциал на населението в двата целеви района е относително благоприятно.
- Налага се да се търсят хора, които са в процес на обучение, и да се предлагат взаимноизгодни условия за продължаващо сътрудничество чрез стипендии и допълнителни подпомагащи мерки, за да се привличат потенциални кадри за работа. Тези дейности могат да са част от програмата за мотивация.

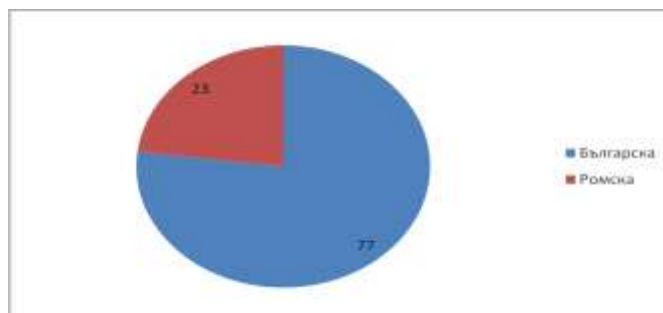
Вътрешният контекст

Таблица. Общо текучество по години

Година	Текучество в процент
2008	15,67
2009	22,05
2010	26,38
2011	31 (прогнозен резултат при липса на интервенция)

От таблицата е видно, че във времето текучеството във фирмата се увеличава и има тенденция да продължи да се увеличава.

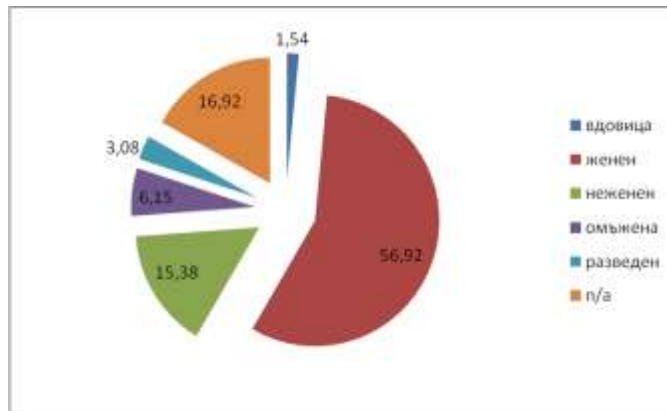
Графика. Текучество в проценти спрямо етническа принадлежност.



Българската популация е по-склонна да напуска .

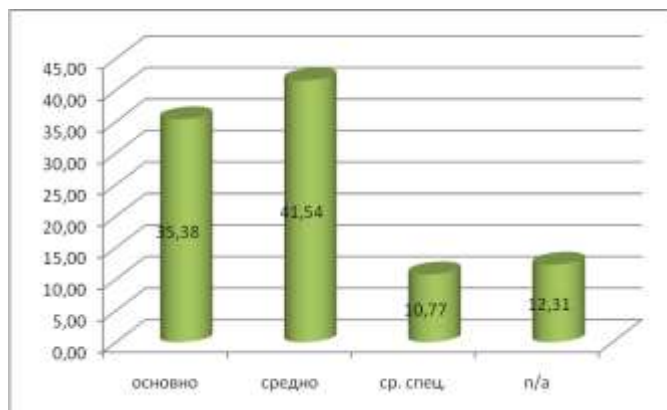
Средната възраст на напускащите е 40 год., като диапазонът е 27-53 год. (стандартно отклонение 13 год.)

ГРАФИКА. СЕМЕЙНО ПОЛОЖЕНИЕ НА НАПУСНАЛИТЕ В ПРОЦЕНТИ.



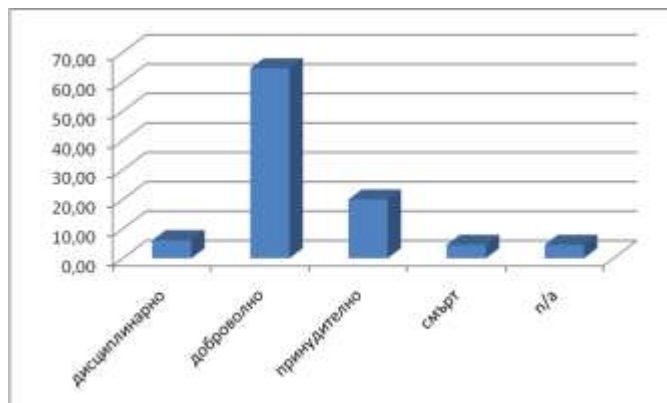
От този анализ се вижда, че би трябвало да се обърне внимание на семейните служители, които напускат, тъй като те формират 63,8% от извадката.

ГРАФИКА. ОБРАЗОВАНИЕ НА НАПУСНАЛИТЕ В ПРОЦЕНТИ.



На основание на посочените по-горе данни можем да направим извода, че тенденцията на текучеството в „XYZ -1” е в посока нарастване и е необходимо да се предприемат мерки за неговото задържане/намаляване.

ГРАФИКА. ПРИЧИНИ ЗА НАПУСКАНЕ В ПРОЦЕНТИ



Може да се направи извода, че в бъдеще трябва да се обърне особено внимание на причините за доброволно напускане, както да и бъдат анализирани причините за принудително напускане.

ТАБЛИЦА. ПРИЧИНИ ЗА ДОБРОВОЛНО НАПУСКАНЕ (ПРОЦЕНТНО ВЛИЯНИЕ НА ФАКТОРИТЕ – ДОБРОВОЛНО НАПУСНАЛИТЕ = 100%).

Фактор	Влияние
Неподходящи назначения	37%
Намиране на по-добре платена работа	32%
Намиране на работа със сходна заплата, но по-добри условия на труд	16%
Преместване в друг град/страна	9%
Отказали да отговорят	4%
Други причини	2%

Загуби от текучество

Цената на текучеството се изчислява, като се взимат следните (но не само тези) показатели.

Разходи по напускане – например: разходи по интервюто за напускане, административно време, управленско време, прекратяване/продължаване на не монетарните възнаграждения, продължаване/прекъсване на плащането, обезщетения за безработен, правни разноски (ако има такива), телефонни разговори, отпечатване/копиране на документи.

Помощ за намиране на работа (ако е необходимо).

Разходи по заместване – например: процес по набиране/рекламиране, разноски по набиране, бонуси за привлечени служители при подписване на договор, интервюта за подбор, тестване/проучване преди наемане на работа, медицински преглед, проверка на референции (минал опит), отпечатване/копиране на документи, пътни разноски, разноски по преместване (ако се поемат такива), административно време (не е включено по-горе), управленско време (не е включено по-горе), телефонни разговори, време, отделено от прекия ръководител.

Разходи по ориентиране/обучение

Обучение преди наемане на работа

Разработване на програма, представяне на колеги, материали, оборудване, пътуване (ако е необходимо), режимни разноски (администрация).

Програма за ориентация.

Разработване, представяне, материали, оборудване, пътуване (ако е необходимо), режимни разноски (администрация).

Първоначално обучение

Разработване на програма; представяне; материали; оборудване; присъствено време извън работа; пътуване (ако е необходимо); режимни разноски (администрация).

Официално обучение по време на работа

Разработване на програма, помощни средства при работа, представяне, управленско време, режимни разноски (администрация).

Последици от текучеството

Разстройване на процеса на работата, влошени взаимоотношения между служители и между служители и ръководство, влошена мотивация, намаляване на удовлетвореността от труда, загубена производителност (или разходи по заместване), разходи свързани с изгубените възможности, проблеми с качеството, недоволство от клиентите, разстройване на процеса по обслужване на клиентите (пропуски, загуба на бизнес), управленско време, загуба на експертност/знания, загуби от пропуснати крайни срокове, загуби от престой на машините поради липса на персонал.

Пера	Усреднени за всички типове служители загуби от текучество в лева*
Разходи по напускане	7 600
Разходи по заместване	9 760
Разходи по ориентиране/ обучение	3 890
Последици от текучеството	48 000
Общо	69 250

* Изчисления при 26,38% текучество

Стратегията на компанията за задържане на персонала бе разгърната в **4 (четири) главни направления:**

Първо направление - Подобряване на **политиките и процедурите** свързани с УРЧР:

- 1.1. Изготвяне/оптимизиране на системата за обучение (вкл. наставничество);
- 1.2. Изготвяне/оптимизиране на системата за набор, подбор и назначаване на персонал (вкл. по-къс изпитателен срок)

1.3. Въвеждане на пилотен компетентностен модел за служителите отговарящи за набора и подбора на персонал

Второ направление - Оптимизиране на **системите за заплащане и стимулиране** (допълнителни придобивки) на персонала.

Второто направление ще включи в себе си:

- 2.1. Изготвяне/оптимизиране на системата за заплащане
- 2.2. Стартиране на проект за награден фонд
- 2.3. Помощи при лечение

Трето направление – Подобряване на **комуникацията и създаване на чувство за общност и принадлежност към организацията** у работниците и служителите.

Това направление включва в себе си:

- 3.1. Подобряване на комуникацията между ръководители и служители
- 3.2. Общи празненства по повод значими за компанията дати
- 3.3. Чествания – по места на пенсионирания, годишнини и други подобни

Четвърто направление – Подобряване на **условията на работа** и ЗБУТ (здравословните и безопасни условия на труд).

4.1. Осигуряване на достатъчно на брой и отговарящи на специфичните изисквания на конкретното работно място лични предпазни средства

4.2. Осигуряване на профилактични медицински прегледи

4.3. Осигуряване на по-разнообразна храна при столовото хранене, както и алтернативни източни на разнообразна храна

4.4. Подобряване на битовите условия – бани, тоалетни, съблекални, шкафчета за съхраняване на облекло и т.н.

4.5. Подобряване условията на самото работно място

4.6. Повишаване на контрола на технологичната дисциплина

Изпълнението на стратегията започна от елиминирането на най-големия проблем за текуществото – неподходящи назначения (37% дял в причините за доброволно напускане).

№	Генерирани показатели	Стойност на показатели за				
		изходно състояние	изпълнение	резултат	разлика изп./ резултат	разлика изход/ резултат (въздействие)
1	Процент общо текучество	26,38%	13,19%	13,80%	-0,61% неизпълнение	47,69% - спад на текучеството
2	Общ брой напуснали служители	101	51	53	-2	48
3	Процент текучество в следствие на неподходящи назначения (общото текучество = 100%)	37%	12,33%	10%	2,33%	72,97 % - спад на този фактор
4	Брой служители напуснали поради неподходящи назначения	38	7	6	1	32 напуснали по-малко
5	Обща стойност на загубите от текучество	69 250 лв.	34 967,82 лв.	36 339,11 лв.	-1 371,29 лв.	+ 32 910,89 лв. от намалено текучество
6	Стойност на загубите от текучество поради неподходящи назначения	26 054 лв.	4 800 лв.	4 114 лв.	685,64 лв.	+ 21 940,59 лв.
7	Загуби на един напуснал	685,64 лв.	-	-	-	-
8	Брой проведени обучения за повишаване на уменията за набор и подбор на персонал	0	2	2	-	2 обучения
9	Брой оценки на уменията за набор и подбор	0	6	6	-	6 оценки
10	Общо на удовлетвореност от работата (представителна извадка от 120 служителя на компанията) (оценка минимум 1 максимум 4)	2,32	-	3,02	-	0,70 (30%) повишение
11	Средства за анализ на компетенциите и апробация на КОК	0	1500	1500	0	1500 лв.
12	Брой дефинирани компетенции	0	1	1	0	1 компетенция
13	Оценка на дефинираната компетенция	0	1	1	0	1 оценка
14	Средства за оценка на човек/експерт (500лв. x 6 човека) чрез асесмънт център	0	3000	2880	-120	2880 лв.
15	Средства за обучение за покриване на идентифицираните в следствие на оценката дефицити на човек/експерт (900 лв. x 6 човека)	0	5400	5400	0	5400 лв.
16	Брой обучени експерти	0	6	6	0	6
17	Продължителност на обученията с откъсване от производството в дни	0	4	4	0	4
18	Присъствие на експертите по време на обученията	-	100%	100%	0	100% присъствие
19	Попълнени тестове за усвоени умения	-	12	12	0	12 теста
20	Успешно преминали изпита експерти	-	6	6	0	6 човека
21	Проведено повторно изследване на нивото на удовлетвореност	-	1	1	0	1 изследване

22	Средства за повторно изследване на нивото на удовлетвореност	0	1000 лв.	900 лв.	- 100 лв.	900 лв.
23	Удовлетвореност от проведеното обучение (по скала 1-минимум 5 максимум)	-	4	4,8	0,8	-

** Планиран период 1 година*

ПОКАЗАТЕЛИ ЗА УСТОЙЧИВОСТ

Показател	Стойност
Необходимост от допълнителни обучения по умения за набор и подбор на персонал в рамките на следващите две години	0 бр
Необходимост от промяна в КОК	0 промени

ПОКАЗАТЕЛИ ЗА РАЗПРОСТРАНЕНИЕ

Показател	Стойност
Въвеждане на КОК в останалите структури на Компанията	3 бр.
Използване на вече създадената програма за обучение	3 бр.

Използва се най-важния клъстер на компетенции за тази професия– Комуникация

Клъстер на компетенциите – Комуникация		
Наименование на компетенцията	Описание	Поведения
Слушане	Разбира и се учи от това, което другите говорят	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Внимава и проявява интерес към това, което другия говори (поддържа зрителен контакт, мимики, жестове). ▪ Изслушва другите без да ги прекъсва ▪ Задава изясняващи въпроси. ▪ Потвърждава казаното с перифразиращи въпроси.
Четене	Разбира писмена информация и я прилага в работата	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Учи се от писмена информация, умее да извлича главната идея. ▪ Знае, разбира и прилага правилата за кореспонденция, писмени инструкции, политики, графики и др. ▪ Прави логични заключения от писмен текст ▪ Може да интерпретира комплексна, професионална или техническа информация
Говорене	Изразява идеи и факти, като съобразява езика с аудиторията за да бъде разбран	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Използва подходящ език и речник. ▪ Представя информацията ясно, точно и логично. ▪ Фокусира се върху ключовите елементи. ▪ Задържа вниманието на другите.
Писане	Изразява идеи и факти в писмен вид като използва разбираем език	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Използва подходящ език и речник, изразява се граматически правилно. ▪ Посланията са ясни, директни и точни. ▪ Използва най-ефективните форми за илюстрация и визуализация. ▪ Организира, структурира и обобщава информацията

За оценка на нивото се използват 4 степени:

- 4 нива – базово, изпълнителско, експертно и майсторско

Скалите са категориални, като всяко следващо ниво от 1 до 4 включва владене на всички умения от предходното ниво и допълнителни умения.

В КОК1 е необходимо да бъде дефинирано всяко едно ниво: наименование на нивото, описание на основните характеристики на компетенциите на това ниво, критерии за определяне на нивото, символ за визуализиране на нивото на компетенции.

Пример			
Описание на нивата на компетенции			
Ниво	Описание	Критерии	Символ
1	Базово ниво. Ниско развитие на компетенциите	Ограничена индивидуална отговорност и автономност. Изпълнява рутинни задачи. Изисква се супервизия.	
2	Изпълнителско ниво. Средно развитие на компетенциите	Средна индивидуална отговорност и автономност. Може да изпълнява рутинни задачи и задачи със средна сложност. Изисква се супервизия за по-сложните задачи	
3	Експертно ниво. Високо развитие на компетенциите самостоятелно да изпълнява задачата	Висока индивидуална отговорност и автономност. Може да изпълнява нерутинни задачи и сложни задачи. Може да подпомага работата на другите. Рядко се налага супервизия за сложните задачи.	
4	Майсторско ниво. Много високо развитие на компетенциите	Много висока индивидуална отговорност и автономност. Може да изпълнява стратегически и сложни задачи. Може да наблюдава и управлява работата на другите. Може да обучава другите.	

НИВО НА ОЦЕНКА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Ниво	Брой служители в тази категория
Базово ниво	1
Изпълнителско ниво	4
Експертно ниво	2

С цел повишаване на нивото бе взето решение да се проведат две двудневни обучения с откъсване от работното място.

Да се проведат разговори със служителите с цел дефиниране на очакванията и разработка на план за лично/професионално развитие на всеки един от тях.

ИНВЕСТИЦИЯ В РАЗВИТИЕТО НА КЛЪСТЕР НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ – КОМУНИКАЦИЯ

Дейност	Инвестиция в лв
Средства за анализ на компетенциите и апробация на КОК	1 500
Средства за оценка на 6 човека чрез асесмънт център	2 880
Средства за първо обучение „Формулиране/писане на обяви за работа и четене на документи за кандидатстване – автобиографии и мотивационни писма”	2 700
Второ двудневно обучение за 6 човека на тема „Задаване на въпроси и активно слушане по време на интервю”	2 700
Средства за повторно изследване на нивото на удовлетвореност	900
Обща стойност на инвестицията	10 680 лв.

$$BCR = \frac{32\,910,89 \text{ лв. (спечелените/спестените пари от намалено текучество)}}{10\,680 \text{ лв. (инвестиция в развитието на клъстер на компетенциите – Комуникация)}}$$

BCR = 3,08 лв. т.е. за всеки инвестиран лев сме спечелили/спестили/възвърнали 3,08 лв.

$$ROI = \frac{(32\,910,89 \text{ лв. спечеленото} - 10\,680 \text{ лв. разходите за него}) \text{ т.е. печалбата}}{10\,680 \text{ лв. (разходите / инвестиции)}} \times 100$$

ROI = 208% т.е. възвращаемостта на инвестицията в развитието на Клъстер на компетенциите – Комуникация е 2,08 пъти или 208%.

В заключение – видно е от примера, че определено си заслужава да се инвестира във въвеждането и прилагане на карти за оценка на компетенциите в предприятието.

1. Има чисто икономически ефект – срещу всеки вложен лев се печелят 3,08 лв. и инвестицията се възвръща в размер на 208%.

2. Удовлетвореността от работата на служителите се повишава с 30%, вследствие на предприетите мерки.

3. Остават неизчислени, но осезаеми и дългосрочни последствия/ползи като:

- Подобряване имиджа на компанията като работодател;
- Повишена отговорност на служителите;
- Подобряване на работния климат и взаимоотношенията между членовете на Компанията;
- Подобрено обслужване и намаляване на недоволството и оплакванията от клиентите;
- Намаляване на аварийните ремонти поради човешки грешки;
- Повишаване на мотивацията;
- Намаляване на конфликтите;
- По-добра реализация на потенциалните възможности;
- Намаляване на разхода на управленско време свързан с неутрализиране на последствията от високо текучество;
- Запазване на експертността вътре в компанията;
- Редуцират се стресовите ситуации и пренатоварването поради липса на персонал;

Раздел 6. ПРАВИЛА ЗА СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ПОСТИГНАТАТА ЕФЕКТИВНОСТ В ПРЕДПРИЯТИЕТО ПРЕДИ И СЛЕД ВНЕДРЯВАНЕ НА КОК

Сравнителният анализ на ефективността се базира на сравнение между състоянието на определените показатели преди и след въвеждането на КОК в предприятието.

В рамките на проекта той може да бъде използван **само за 10-те ключови длъжности**, които ще бъдат включени в компетентностния модел на пилотните предприятия. Тази ситуация е типична за всички частични внедрявания. При частичните внедрявания винаги има, за определен период от време, паралелно съществуване на две системи за всеки УЧР процес. За длъжностите, за които има КОК се прилагат новите системи за подбор, обучение, оценка на представянето и т.н., а за останалите длъжности функционират старите системи. Поради това и при оценката на ефективността на предприятието след въвеждане на КОК ще има една система за оценка на длъжностите с КОК и друга система за останалите длъжности.

Следователно при оценката на ефективността на предприятието преди и след въвеждането на КОК трябва да се формулират по-голям брой цели и да се следят показателите на по-голям брой видове ефективност.

Освен йерархията на съществуващите бизнес цели се добавя и йерархия на цели свързани с ефективността на подбора, обучението и развитието, управление на трудовото представяне и т.н. Ефективността и ефикасността на всеки от процесите по УЧР може и трябва да бъдат оценявани, за да може да се оцени ефективността от направената инвестиция в проекта по разработване на КОК и внедряване на КОК.

Интегрирането на двете йерархии на целите формира едно общо „дърво на целите”, в което по-ниско лежащите цели обезпечават изпълнението на по-високите и произлизат от тях. При правилно внедряване на КОК йерархията на целите е следната:

- Бизнес цели
- Цели на длъжността
- Цели на личността

В този смисъл сравнителният анализ може да се извършва най-малко на три нива на оценка – на **ниво предприятие, на ниво длъжност и на ниво индивидуална дейност**. Например, на ниво предприятие могат да се оценяват показатели по 4 направления :

- Финансово развитие: печалба, оперативна рентабилност, възвръщаемост на инвестициите, производителност и др.
- Отношения с клиенти: обем на планирани и реализирани продажби, брой клиенти, нови клиенти, пазарен дял и др.
- Вътрешни бизнес процеси: производителност на труда, ефективен фонд на работното време на един работник/служител, загуби от неефективно използване на ресурсите (технологични, финансови, човешки и др.)
- Познание и развитие: брой обучения, брой работни места и длъжности, които са проектирани от отдела по УЧР (новооткрити), текучество, климат, удовлетвореност,

взаимодействие между отделите, кариерно развитие, бизнес процеси, иновации и др.).

Показателите за оценка на ефективността на ниво предприятие са представени по-подробно в приложение 4.

На ниво длъжност – оценка на ефективност на болшинството от заетите, оценки на изпълнението, оценки на компетенциите, време за изпълнение на индивидуални планове, за покриване на стандарти, иновации и др.

На ниво личност – степени на развитие на отделни компетенции, време за постигане на приемливи нива на развитие на компетенциите, темп на нарастване на показателите за индивидуалното изпълнение и др.

Начините на интегриране на данните са два вида. При първия на различните показатели се придава различна значимост и след това чрез просто сумиране се агрегират данните. Пример за това е методологията „Балансирана карта за оценка”.

При втория начин се определят стойности на причинно-следствената връзка между различните процеси и дейности, като степени на влияние на отделните показатели и се оценяват кумулативните ефекти, които никога не са равни на аритметичната сума на отделните показатели. Този начин именно е характерен за компетентностния подход. Обичайно в случая се използва регресионния анализ за обработка на данните.

По-долу са представени **основните правила за сравнителен анализ на постигнатата ефективност** в предприятието преди и след внедряване на КОК.

Правило №1. Сравняват се стойностите на един и същ показател преди и след внедряването.

Показателите за изходно състояние най-често дават измерима/количествена информация за това от какво ниво започва измерването на определен показател и са база за оценка на ефективността от приложението на КОК. Необходимо е да са налични данни за всеки показател поотделно за периода преди въвеждане на КОК, за да можем да сравним стойностите на същия показател след внедряването на КОК. От описаният опит в това отношение в „Методика за разработване и проектиране на компетентностен модел” се вижда, че когато това условие не е изпълнено се получават „странни” отговори на въпроса за оценка за възвръщаемостта на инвестицията.

Предприятия, които са стартирали проект за внедряване на КОК за целите на повишаване на ефективността на търговския отдел, отговарят, че се е повишила удовлетвореността или че много повече хора се интересуват от обучения. Недопустимо е също да се залага като цел „Увеличаване на продажбите”, а след това да се оценява ефекта в „Увеличаване на пазарния дял” или обратното.

Правило №2. Стойностите се сравняват спрямо предварително определени критерии за качество на резултата за нивото на изпълнение.

По различен е подходът, когато предварително се планират измененията по избраните показатели за ефективност от прилагането на КОК и напредъкът се оценява в зависимост от постигането на целите. Получената количествена оценка трябва да може да се интерпретира. Това означава, че трябва да може да се дефинира какво означава определена стойност спрямо зададената в целите. Обичайно се изчислява отношение между резултата и целта, изразено в проценти. Въпросът е, в случай че целта не е постигната с X%, какво означава това? Или ако една цел за възвръщаемост на една инвестиция е постигната на 110% това удовлетворително

ли е или не? Особено, ако тя е постигната например с два пъти по-висок разход на ресурси спрямо планираните. Затова е необходимо да бъдат определени предварително критерии и диапазони на стойностите на резултата, които дават възможност за оценка на качеството на постигнатия резултат.

Правило №3. Времето за оценка трябва да се определи правилно.

При приложението на КОК се оценяват компетенциите на хора, от което следват определени управленски въздействия за тяхното развитие и използване, следователно именно там трябва да се търсят основните ефекти, т.е. промяна в ефективността на поведението на хората след въвеждането на КОК. Развитието на всяка компетенция обаче изисква време, следователно е необходимо да се определят правилно времевите периоди за оценка на ефектите.

Например, ако се развиват търговски компетенции не е целесъобразно да се търси ефекта от тях още в края на първия месец. Правилният подход е да се инвестира в развитие минимум три месеца и да се даде период от още три месеца, за да се проявят ефектите от инвестицията. Следователно най-близкият възможен момент за оценка е в края на шестия месец от старта на инвестицията. След това може да се премине на тримесечно или месечно отчитане на резултатите и в края на отчетната година да се направи цялостна оценка на възвръщаемостта от инвестицията.

Правило №4. Оценяват се комплексно всички видове ефекти.

Необходимо е да се оценяват минимум три групи ефекти – преки, косвени (странични) и отсрочени така ще получим достатъчно точна оценка на ефектите от инвестицията от приложението на КОК. По правило страничните и отсрочените ефекти от една инвестиция в управлението на човешките ресурси са много по-големи от преките ефекти от инвестицията.

Причинно-следствената връзка е сложна и многоетапна. Адекватната оценка на компетенциите и инвестициите в тяхното развитие се възприемат от хората, като признание за техните постижения и значимостта на тяхната дейност за организацията, което незабавно активира мотивацията и вследствие от нея възникват полезните бизнес ефекти.

Правило №5. Определят се минимален брой ключови показатели за ефективност.

Определянето на голям брой показатели за ефективност е следствие от търсенето на максимална ефективност т.е. от получаването на голям брой различни видове ефективност. Необходимо е да се има предвид, че определянето дори само на три показателя за ефективност, за три различни вида ефективност прави нещата достатъчно сложни.

За всеки показател за ефективност трябва да имате минимум по три стойности за резултатите – неудовлетворителен, удовлетворителен и над очакванията. Освен това от гледна точка на ресурсите, също трябва да имате показатели за минимум три ресурса (хора, пари и време) с поне по три степени или диапазона за оценка на всеки един от тях. В крайна сметка анализът трябва да отчете всички възможни комбинации, между всички тези стойности, за да може да се направи интегрална оценка на крайния ефект от инвестицията.

Особено сложен вариант е ако е необходимо да се определи и йерархия на целите и относителната значимост на всяка една от тях спрямо останалите, за да се получи напълно прецизна оценка на ефектите от инвестицията. Тогава е необходимо да се придадат относителни тегла на значението на всички показатели за ефективност и ефикасност на всеки един показател т.е. да се направи и йерархия на показателите и да се увеличи броя на възможните комбинации между тях.

Правило №6. Трябва да се отчитат алтернативните варианти за получаване на възвращаемост от инвестицията.

Оценката на възвращаемостта от инвестицията в човешките ресурси може да бъде атакувана, чрез сравняването ѝ с възвращаемостта в други инвестиции например в машини, финансови инструменти и т.н.

В тези случаи, трябва да се оценяват различните видове ефективност, които носи тази инвестиция и различните видове ефекти – преки, странични и отсрочени. Изчисляването на тези ефекти променя показателите за разходна ефективност т.е. съотношението получени общи резултати – общи разходи.

Правило №7. Винаги се анализират разходите по видове ресурси.

Анализът на разходите по видове ресурси следва да се извършва текущо в процеса на приложение на КОК, в сравнение, с планираните разходи по отделните видове. Това ще позволи разходите за ресурси винаги да бъдат оптимизирани. В посочения в разработката примерен казус се вижда колко много „незначителни”, но системни разходи формират общия разход за постигането на желания резултат (отпечатване, копиране, неотчетен управленски и административен труд, разходи за телефони и други комуникации и т.н.).

Колкото по-детайлно се анализират разходите за ресурси, толкова повече възможности за оптимизация се разкриват. Още при планиране на внедряването на КОК е целесъобразно да се планират дейности за развитие на компетенциите на хората за по-ефективно използване на основните видове ресурси – енергия, финанси, суровини, материали и време. Това ще рефлектира незабавно в подобряване на показателите за разход на ресурси и ще повиши коефициентите за възвращаемост на инвестициите.

В заключение може да се резюмира, че сравнителния анализ на ефективността на предприятието преди и след въвеждане на КОК се определя от:

- 1. Целите, които са поставени с въвеждането на компетентностния модел**
- 2. Вида и броя компетенции, които са включени в компетентностния профил**
- 3. Вида и броя на процесите по УЧР, в които е внедрен компетентностния модел**
- 4. Вида и броя на длъжностите, за които той е приложен**
- 5. Модела за оценка на ефективността, който е разработен**

Правилното внедряване на КОК и реализацията на произтичащите от адекватната оценка на компетенциите дейности, винаги водят до получаването на много големи икономически ефекти, както пряко в отделните дейности, така и в много други области и предизвикват многобройни допълнителни ефекти, които винаги надвишават значително, преките икономически ползи от внедряването на компетентностния модел.

Раздел 7. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

1. Каплан, Р., Д. Нортън, Балансирана система от показатели, С. 2005
2. Каплан, Р., Нортън, Д. „Стратегически карти”, издателство „Класика и Стил”, София 2006 г. ;
3. ROI: Възвръщане на инвестициите в обучението EU - Leonardo da Vinci 2002 - P / 02 / B / F / PP / 125.502
4. THE ROI PROCESS™ Copyright © 2001, All rights reserved. The Jack Phillips Center for Research. A Division of Franklin Covey
5. Indicators for Monitoring and Evaluation: An indicative methodology, European Commission, Brussels, 1999
6. CSF Performance Indicators: Proposals for 2000 – 2006 Programming Period CSF Evaluation Unit October, 1999
7. Методика за удовлетвореност на труда – психометричен анализ. Веселина Русинова, Соня Жильова – Институт по психология БАН – 2006г.

Раздел 8. ПРИЛОЖЕНИЯ

8.1. ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПРИМЕР - ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ НА ФИРМА

Пример - Показатели за ефективност на фирма „X” в строителен сектор.

Отношения с клиенти	
Развитие на клиентска база	
Цели	Показатели
Обем продажби	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изпълнение на план по продажбите - общо 2. Изпълнение на план по продажбите по група продукти
Кръстосани продажби на клиентите	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брой продукти на клиент 2. Приходи от кръстосани продажби, приходи, генерирани от пазари или продукти извън рамките на навлизания продукт
Продажба на решения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брой на съвместно разработените договори за услуги 2. Приход/печалба от след продажбено обслужване 3. Брой услуги с добавена стойност, достъпни за клиентите
Партниране с клиентите	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брой на контрактите тип „единствен източник” 2. Брой на договорите със споделени ползи 3. Печалби по тези договори 4. Брой часове, прекарани с клиентите

Отношения с клиенти	
Съхраняване на клиентската база	
Цели	Показатели
Представяне на „премиум” обслужване на клиентите	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брой на клиенти „премиум” 2. Време, посветено на разрешаване на проблеми или оплаквания на клиентите 3. Процент запитвания на клиентите, неудовлетворени от първия път
Създаване на партньорства с добавена стойност	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приходи от договори тип „единствен източник” /в евро и в проценти/
Създаване на високолоялни клиенти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дял от бизнеса на клиентите /процент от разходите на клиента в дадената категория/ 2. Брой препоръки към новите клиенти 3. Брой нови клиенти, придобити в резултат на препоръки на вече съществуващи клиенти

Бизнес процеси	
Производство на продукти и услуги	
Цели	Показатели
Съкращаване на разходите за производство на продукти и услуги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разходи за ключовите оперативни процеси на производство по видове дейност 2. Себестойност на единица изходяща продукция (за организациите, произвеждащи еднородни продукти) 3. Разходи за маркетинг, продажба, дистрибуция, административни разходи, като процент на общите разходи
Постоянно усъвършенстване на	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брой на процесите, които са били значително подобрени

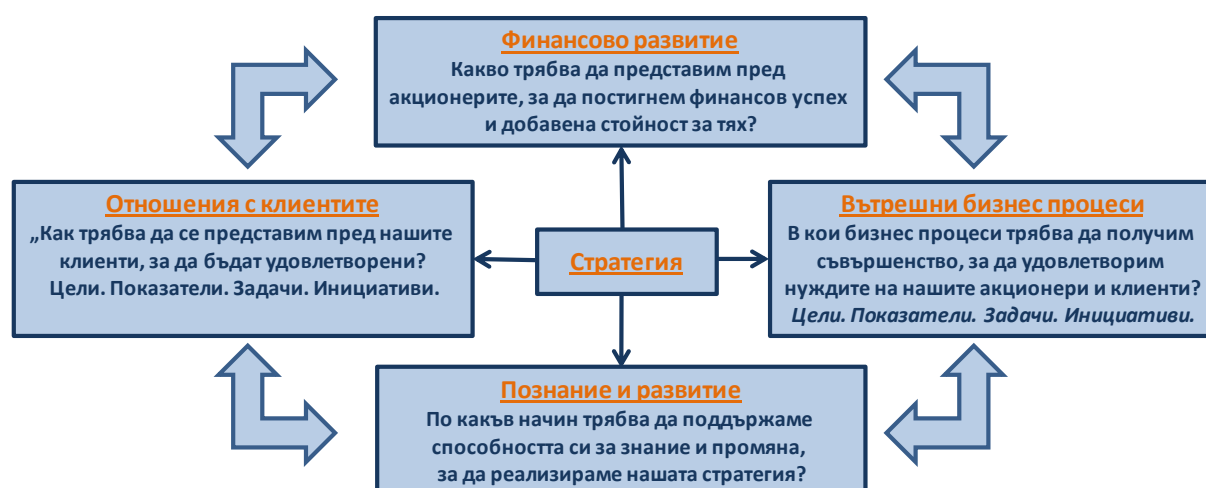
процесите	<ol style="list-style-type: none"> 2. Брой на неефективните или неносещи добавена стойност процеси, които са били изключени от производството 3. Дял на брака (единица на милион) 4. Процент на годната продукция 5. Процент на скрапа и отпадъците 6. Разходи за проверка и тестване 7. Общи разходи за осигуряване на качеството (профилактични мерки, оценка, вътрешни причини)
Подобряване на гъвкавостта на процесите	<ol style="list-style-type: none"> 1. Времеви цикъл (от началото на производството до пълното завършване на продукта) 2. Период на технологичен процес (времето на фактическото производство на продукта) 3. Ефективност на процеса (съотношението между времеви цикъл и периода на технологичния процес)
Усъвършенстване използването на основните средства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процент използване на производствените мощности 2. Надеждност на оборудването (% време, използвано непосредствено за производството) 3. Брой и процент на случаите на излизане от строя
Повишаване на ефективността на оборотния капитал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ежедневен обем на стоково-материалните запаси 2. Ежедневен обем на продажбите във вземанията 3. Паричен поток (cash flow)

Бизнес процеси	
Отношения с доставчици	
Цели	Показатели
Ниски разходи за притежание	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разходи за придобиване на материали и услуги (вкл. Разходи по оформяне на поръчката, входящ контрол, инспектиране, брак) разгледани по ви 2. Разходи за закупуване като процент от общата покупна цена 3. Процент на покупките, направени по електронен път (Интернет) 4. Рейтинги на доставчици: качество, доставка, разходи
Доставка „Точно на време”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Време за реализация (от даването на поръчката до момента на получаване на стоката) 2. Процент своевременно изпълнени поръчки 3. Процент поръчки, доставени директно в производството
Доставка „Качество на доставяните материали”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брак, установен при входящ контрол(единица на милион/процент) 2. Процент доставчици, получили правото да доставят стоки без входящ контрол 3. Процент безупречни получени поръчки
Използване на нови идеи , предложени от доставчици	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брой иновационни предложение от доставчиците
Партньорство с доставчици	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брой на доставчиците, предоставящи услугите непосредствено на клиентите
Аутсорсинг на нестратегически продукти и услуги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брой на взаимоотношенията на база аутсорсинг

8.2. ПРИЛОЖЕНИЕ 2. БАЛАНСИРАНА СИСТЕМА ОТ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ СТЕПЕНТА НА ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛИТЕ И ЕФЕКТИВНОСТТА - BSC

Целите трябва да са разбираеми и приемливи за тези, които ще работят за постигането им. Питър Дракър⁴ твърди, че истинската трудност не се състои от това да определим от какви цели се нуждаем, а в това как да ги поставим. Това включва въпроса, какво трябва да се измерва във всяка област на УЧР и как ще се измерва. Едва около 30% от мерките в УЧР могат да бъдат измерени чрез преки стойности, които следи традиционната финансова отчетност. Балансираната система от показатели⁵ за ефективност допълва чисто финансовите параметри с метрики за измерване на развитието. Показателите на BSc се формулират в съответствие с основните приоритети и стратегията на фирмата и разглеждат дейността и в четири основни направления: **финансово, взаимоотношения с клиентите, вътрешни бизнес процеси, познания и развитие (Фиг. 3).**

ФИГУРА 3. BSC – ПРЕВЪРЩАНЕ НА СТРАТЕГИЯТА В ДЕЙСТВИЕ



Ефективността в УЧР най-често се измерва чрез т.нар. коефициент ROI.

В тази връзка, Балансираната система от показатели за измерване на ползите от УЧР може да включва множество **индикатори (показатели за ползи или загуби)**. В Приложение 4 са изброени 201 показателя за ефективност в УЧР. Те могат да бъдат използвани, също и като чек-лист за одит по човешките ресурси. Всяко предприятие може да разработи допълнителни показатели или да ограничи техния брой в зависимост от приоритетите и целите, които си поставя.

От гледна точка на точността на измерване на ефекта, показателите могат се разделят най-общо на три групи:

А. Директни измерители, трансформиращи ефекта от УЧР във финансова стойност.

⁴ Drucker, The Practice of Management, New York, 1985

⁵ Каплан Р., Нортън Д, Балансирана система от показатели за ефективност, Harvard Business School Press, 2005

Б. Смесени индикатори, които отразяват общото състояние на компанията. В случая трябва да се отстранят въздействията върху крайните резултати от други фактори (*примерно: инвестиции в технологично обновление и модернизация на производството; разширяване на дистрибуторска мрежа и пр.*) и изчисли специфичният дял, приносът на системата за УЧР.

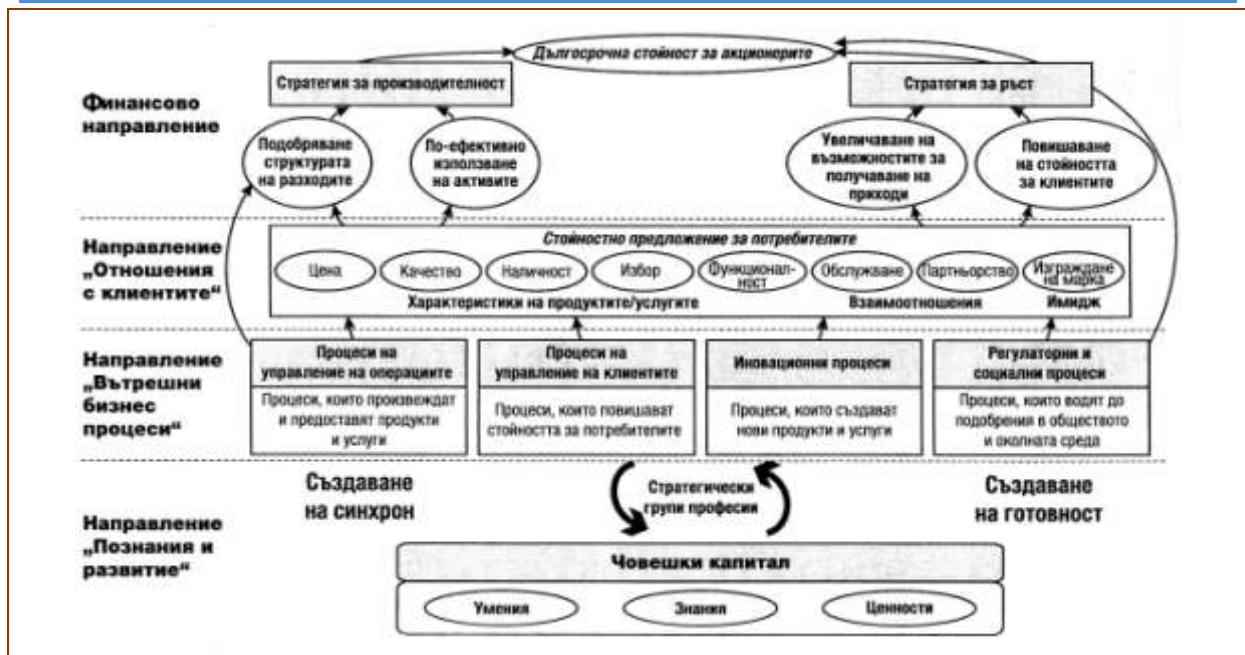
В. Индиректни, непарични показатели, те не могат да бъдат трансформирани във финансова стойност, но оказват решаващо въздействие върху успеха на компанията.

Важното е всеки показател да бъде трансформиран в стойност. Това може да стане, като се изчислят ползите или вредите за компанията. Ефективността в УЧР може да се илюстрира, като размер на финансовите ползи за фирмата, но също така, и като намаляване на размера на финансовите загуби.

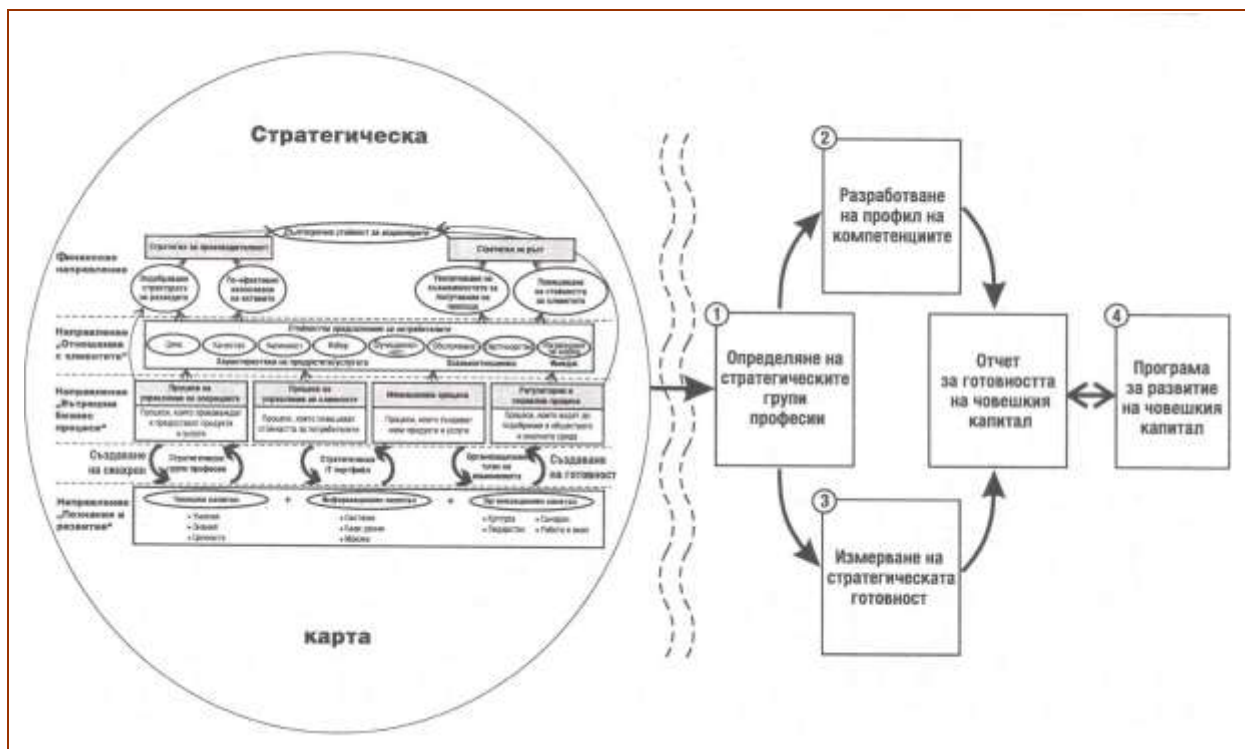
Освен ROI, за измерване на ефективността в УЧР могат да бъдат използвани и **други методи**, като:

- **„Контролна и експериментална група“** – определени дейности по УЧР се осъществяват в част от структурните звена на предприятието и след това се съпоставят с резултатите на останалите звена, където не е осъществяван пилотния проект;
- **„360° обратна връзка“** – оценка на дейността по УЧР от различните заинтересовани от дейността страни.

8.3. ПРИЛОЖЕНИЕ 3. МОДЕЛ ЗА ПРИВЕЖДАНЕ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ В СТРАТЕГИЧЕСКА ГОТОВНОСТ, ПО КАПЛАН И НОРТЪН



ФИГУРА 4. МОДЕЛ НА ПРЕДСТАВЯНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКАТА ГОТОВНОСТ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ⁶



ФИГУРА 5. МОДЕЛ НА ГОТОВНОСТТА НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ⁷

⁶ Каплан, Р., Нортън, Д. „Стратегически карти“

⁷ Каплан, Р., Нортън, Д. „Стратегически карти“

8.4. ПРИЛОЖЕНИЕ 4. РАЗШИРЕН СПИСЪК ИНДИКАТОРИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА

8.4.1. ФИНАНСОВО РАЗВИТИЕ НА КОМПАНИЯТА

1. Нетна печалба.
2. Оперативен марж.
3. Възвращаемост на активите.
4. Възвращаемост на обикновения капитал.
5. Възвращаемост на инвестициите.
6. Коефициент на текуща ликвидност.
7. Коефициент на бърза ликвидност.
8. Коефициент на обръщаемост на вземанията.
9. Съотношение на заеман и акционерен капитал.
10. Показатели на капиталовите пазари.
11. Показатели за риск, цена на капитала и растеж.
12. Показатели за рентабилност.
13. Себестойност на продукцията.
14. Реализирани икономии.
15. Финансова репутация на компанията.

8.4.2. ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТИТЕ

1. Обем планирани и реализирани продажби.
2. Пазарен дял.
3. Разработване на нови пазари.
4. Брой внедрени нови продукти.
5. Запазване на потребителската база.
6. Разширяване на потребителската база.
7. Показатели за удовлетвореност на клиентите.
8. Рентабилност на клиентите (нетната печалба от клиента, след отчитане на специфичните разходи).
9. Степен на разпознаваемост и доверие към търговската марка.
10. Брандинг.
11. Корпоративна репутация.
12. Конкурентност на цените.
13. Разходи за дистрибуция.
14. Брой рекламации.
15. Загуби от рекламации.

16. Брой ключови клиенти.
17. Брой ключови клиенти, ориентирали се към други доставчици.
18. Брой нови ключови клиенти.
19. Загуби от неустойки по частично или пълно неизпълнение на търговски договори и споразумения.
20. Среден срок на отговор по запитвания на клиенти.
21. Договорна способност за реагиране.
22. Срокове за изпълнение на поръчките.
23. Показатели за ниво и качество на обслужване на клиентите.
24. Компетентност и отношение на търговските служители.
25. Удобство на достъпа до стоките и услугите.
26. Показатели за ефективно управление на складовите запаси.
27. Експедитивност в обслужването.
28. Показатели за ефективност в следпродажбеното обслужване на клиентите.
29. Показатели за ефективност на рекламата и промоциите.
30. Степен на удовлетвореност от асортимента в продуктите на компанията.
31. Корпоративен имидж, репутация на компанията.

8.4.3. ВЪТРЕШНИ БИЗНЕС ПРОЦЕСИ

1. Производителност на труда.
2. Планирани и реализирани обеми продукция и услуги.
3. Разходи за производството.
4. Разходи за амортизация.
5. Загуби от аварии, ремонти, престой и спиране на работата.
6. Загуби от неефективно използване на машините и апаратите.
7. Загуби от актове и глоби във връзка с техническия надзор над съоръженията.
8. Загуби и проблеми възникнали вследствие недобра организация, ред и хигиена на работните места.
9. Срок за отстраняване на аварии, провеждане на текущи и планирани ремонти.
10. Загуби от бракувана продукция.
11. Загуби от недобра организация и координация между отделните производствени звена.
12. Разходи за ток, вода, ел. енергия, газ, горива и пр.
13. Гаранционен срок за работа на технически съоръжения след ремонт.
14. Загуби от неритмичност на доставките и неправилно управление на запасите.
15. Загуби от доставки на некачествени суровини, материали и услуги.
16. Загуби от похабени инструменти и пособия.
17. Загуби от похабено и неправилно стопанисвано имущество на фирмата.
18. Постигнат ефект от реинженеринг на дейностите и операциите.

19. Ефективен фонд на работното време на един работник /служител.
20. Структура на разходите на работно време (подготвително време, оперативно време, основно време, спомагателно време, време за техническо обслужване).
21. Трудопоглъщаемост (технологична, производствена, обща).
22. Брой часове и разходи за извънреден труд.
23. Брой обхваната работници/служители и обем на часовете изразходвани за работа при вътрешно разместване (чл.120 КТ).
24. Загуби от временна нетрудоспособност (болнични листа) на служителите/работниците.
25. Брой трудоустроени работници/служители за периода.
26. Брой загубени работни часове от безпричинни закъснения и отсъствия на служителите.
27. Брой и характер на нарушенията на трудовата дисциплина, загуби и щети от нарушенията.
28. Брой и характер на нарушенията на технологичните изисквания, загуби и щети.
29. Брой реализирани мероприятия, обхват на риска, насоченост и размер на средствата инвестирани в подобряване параметрите на работната среда.
30. Брой и характер на нарушенията на изискванията за безопасност и здраве при работа.
31. Трудови злополуки и травматизъм.
32. Загуби от обезщетения свързани с трудови злополуки и производствен травматизъм.
33. Брой предписания и актове от контролни органи по труда.
34. Загуби от глоби и обезщетения свързани с предписания на контролни органи и съдебни решения по трудови спорове.
35. Брой съдебни дела по трудови спорове.
36. Разходи за съдебни дела и обезщетения по трудови спорове.
37. Загуби от обезщетения по съдебни дела свързани с професионални заболявания.
38. Брой оплаквания свързани със стила на ръководство на ръководителите на екипи.
39. Брой оплаквания свързани с организацията и режима на работата.
40. Брой оплаквания свързани с условията на труд, безопасността и здравето при работа.
41. Брой оплаквания свързани с упражняването на трудовите права и дискриминацията в труда.
42. Брой реализирани проекти свързани с опазване на околната среда.
43. Загуби от санкции по опазване на околната среда.
44. Брой направени предложения от служителите.
45. Брой решения свързани с предложения на служителите/работниците (внедрени предложения).

8.4.4. ПОЗНАНИЕ И РАЗВИТИЕ

1. Брой успешно внедрени системи, правила и процедури по управление на човешките ресурси. Ефект и парично изражение на добавената стойност от тях.
2. Средно статистически срок за успешно внедряване на системи, правила и процедури по управление на човешките ресурси.

3. Брой и обхват на предложенията към ръководството на дружеството свързани с ефективното УЧР.
4. Брой прогнозираните тенденции в ЧР, своевременност, обективност и точност в анализите свързани с УЧР. Ефект от прогнозите.
5. Брой приети и внедрени предложения от ръководството на дружеството свързани с ефективното УЧР.
6. 360° оценка за дейността на отдел „Човешки ресурси” (персонал, линейни мениджъри, партньори, контролни организации, сертифициращи организации).
7. Брой, характер и обхват на предписанията и актовете на външни контролни органи относно внедрените системи, правила и процедури по управление на човешките ресурси. Загуби от глоби и имуществени санкции на работодателя свързани с трудовото законодателство.
8. Текучество. Загуби от текучеството.
9. Брой напуснали на възраст до 40 г.
10. Брой напуснали до 3 месеца след постъпването.
11. Брой освободени от работодателя преди изтичане на изпитателния срок.
12. Брой позиции, за които са разработени и актуализирани модели на компетенциите, в т.ч. и длъжностни характеристики.
13. Брой работни места и длъжности, които са проектирани от отдела по УЧР (новооткрити).
14. Брой работни места и длъжности, на които е извършен анализ и оценка в т.ч. и оценка на риска.
15. Брой предложения свързани с оптимизиране на организационната структура на компанията.
16. Оперативен марж на разходите за набиране, селекция и подбор на персонал.
17. Брой обяви на вакантни позиции и брой на кандидатите по тях. Разходи за обяви.
18. Брой кандидати отговарящи на обявените изисквания (съотношение в % с неподходящите).
19. Среден срок за търсене, подбор и наемане на един подходящ специалист.
20. Брой служители наети на договор с изпитателен срок и освободени от работодателя в рамките на този срок (съотношение в % с тези, които са продължили).
21. Брой, особености и надеждност на новоразкритите източници за подбор на човешки ресурси.
22. Разходи за консултанти и посредници в подбора и наемането на ЧР.
23. Степен на информираност и готовност на стратегическите източници за подбор (Учащи в професионални гимназии и ВУЗ) да се реализират във фирмата.
24. Отношение и степен на доверие към работодателя като марка (вътре и извън предприятието).
25. Брой учебни заведения, с които фирмата взаимодейства с цел наемане на качествени специалисти.

26. Съдържание, обхват и ефективност на програмите и договорите за взаимодействие с професионалните училища и ВУЗ. Размер и степен на възвращаемост на инвестициите в тях.
27. Брой ученици постъпили на работа в предприятието след завършване на средно образование.
28. Брой студенти постъпили на работа в предприятието след завършване на висше образование.
29. Брой стипендианти в предприятието и брой постъпили на работа, съгласно договорите с тях (загуби от договори със стипендианти).
30. Размер на осигурените средства за взаимодействие с ВУЗ и професионалните училища по алтернативни източници – ОП „Човешки ресурси”, ФАР, „Леонардо Да Винчи” и др.
31. Показатели за ефективност на системата за въвеждане на новопостъпили работници и служители.
32. Брой ментори (наставници) в компанията.
33. Брой коуч треньори в компанията.
34. Брой новопостъпили и брой обхванати в програмите за менторство и коучинг.
35. Среден срок за оптимално адаптиране към изискванията на позицията в компанията. Размер на съкращаване на срока за адаптиране в резултат на програмите за въвеждане на новопостъпилите. Финансов и друг ефект за дружеството от програмите за въвеждане.
36. Брой стратегически позиции в дружеството.
37. Брой работници и служители заемачи стратегически позиции и напуснали дружеството.
38. Степен на обезпеченост (%) на стратегическите позиции със способни и таланти специалисти.
39. Степен на обезпеченост (%) на стратегическите позиции с резерви кадри (планиране на приемственост)
40. Брой работници и служители, освободени поради непригодност и несправяне със задълженията.
41. Показатели за ефективност на системата за управление на таланта и приемствеността в компанията.
42. Степен (%) на покриване (овладяване) на ключовите компетенции от работниците и служителите. Степен (%) на разрыв в ключовите компетенции по данни от системата за оценяване на трудовото представяне.
43. Степен на стратегическа компетентност на персонала.
44. Ниво на техническа и технологична компетентност на персонала.
45. Ниво на екипна съвместимост и колегиалност.
46. Степен на съответствие на програмите за обучение към необходимостта от намаляване на дефицита в знанията, уменията и способностите на персонала (минимизиране на разрыва в компетенциите);
47. Брой работници и служители обхванати в различни форми на обучение.
48. Разходи за обучение.

49. Оценка на работниците и служителите за ефективността от програмите и формите на обучение.
50. Промени в показателите за трудово представяне и в екипните резултати, настъпили след обучението.
51. Коефициент на ефективност (ROI) от обучението и степен на възвращаемост на инвестициите в обучение и развитие на човешките ресурси.
52. Брой позиции изискващи задължително сертифициране съгласно нормативните актове. Брой обучени и сертифицирани специалисти за периода.
53. Ниво на изпълнение на личните планове и степен на мотивация за повишаване на компетенциите и професионално усъвършенстване.
54. Разходи за глоби по актове наложени на компанията за неизпълнение на изискванията за сертифициране на специалисти.
55. Брой сключени анекси към трудовите договори за защита на риска от инвестиции в обучението. Размер на възстановените средства, изразходвани от работодателя за обучение, при напускане на работници и служители.
56. Ефект от внедряването на системи за съхраняване и развитие на знанието в компанията.
57. Общ брой жалби и сигнали от служителите във фирмата.
58. Брой успешно разрешени случаи свързани с жалби и сигнали на служители.
59. Брой работници и служители преминали през системата за оценка на трудовото представяне.
60. Брой работници и служители повишени в длъжност.
61. Брой оплаквания свързани с оценката на трудовото представяне.
62. Показатели за ефективност на системата за оценяване на трудовото представяне.
63. Резултати от оценяването (атестирането) на персонала.
64. Степен на овладяване на лидерски компетенции от ръководителите на екипи.
65. Ниво на комуникативна компетентност на ръководителите на екипи и мениджмънта.
66. Компетенции в областта на изграждане на отношения на ръководителите на екипи и мениджмънта.
67. Ниво на умения свързани с ориентация към резултати в ръководителите на екипи и мениджмънта.
68. Ефективност на системата на заплащане и стимулиране.
69. Брой оплаквания свързани със заплащането.
70. Степен на удовлетвореност от заплащането на труда.
71. Съотношение между ОРЗ и допълнителното парично стимулиране (бонуси, премии).
72. Процент служители, на които заплащането им зависи пряко от представянето.
73. Брой и ефект от немонетарните стимули на служителите.
74. Размер на разходите и ефект от политиката по социално подпомагане на персонала.
75. Мотивационен профил на работниците и служителите в компанията.
76. Степен на удовлетвореност от условията на труд.

77. Степен на удовлетвореност от заплащането на труда.
78. Степен на удовлетвореност от възможностите за професионално развитие.
79. Степен на удовлетвореност от взаимоотношенията в екипите.
80. Степен на удовлетвореност от стила на ръководство.
81. Брой решения консултирани с представителите на служителите преди да бъдат взети и обявени.
82. Брой часове изразходвани от мениджмънта на фирмата за директни срещи и комуникации с работниците/ служителите.
83. Брой часове изразходвани от специалистите по УЧР за прием и директни срещи със служителите.
84. Брой дни изразходвани от специалистите по УЧР за консултиране и директно подпомагане на дейността на ръководителите на структурни звена във фирмата.
85. Брой писмени и електронни послания и канали за директни комуникации (обръщения, информационни писма и листовки, благодарствени писма, фирмени информационни бюлетени, фирмени издания, фирмени отчети) на ръководството на фирмата със служителите.
86. Брой нови канали и форми на комуникации със служителите въведени в практиката за отчетния период.
87. Степен на информираност на служителите за стратегическите планове, бизнес проекти, задачи и цели на фирмата. Яснота за личните цели на служителите в контекста на фирмената стратегия и политика по ЧР.
88. Степен на информираност на служителите за конюнктурата на пазара и финансовото състояние на фирмата.
89. Степен на информираност на служителите за конкретните задачи и цели пред техните структурни звена.
90. Степен на информираност на служителите за мненията, изискванията и предложенията на заинтересованите лица
91. Степен на информираност на служителите за фирмената политика, процедури и системи гарантиращи съответните стандарти по качество.
92. Степен на информираност на служителите за фирмената политика по опазване на околната среда.
93. Степен на информираност на служителите за политиката на фирмата по превенция на риска и травматизма в работата.
94. Степен на информираност на служителите за техните трудови права.
95. Ефективност на социалния диалог.
96. Брой конфликти, характер, обхват и последствия за фирмата.
97. Брой нелоялни проявления към компанията от страна на нейни служители, характер, обхват и последствия.
98. Брой колективни трудови спорове и загуби за фирмата от тях.
99. Екипна ефективност.
100. Степен на доверие и отъждествяване с компанията от страна на персонала.

101. Брой служители членуващи в синдикални организации.
102. Брой, характер, последствия от жалби срещу работодателя свързани със сигналната функция на синдикатите.
103. Степен на поносимост и форми на съпротива към промяната във фирмата.
104. Брой, характер, периоди на възникване, обхват и последствия от слухове в компанията.
105. Критична маса (% от персонала) активни поддръжници на корпоративната политика и стратегия на компанията.
106. Ползи за компанията от дейностите, свързани с осъществяването на корпоративната социална отговорност⁸.
107. Степен на синхронизиране на личните цели и ценности на персонала с ключовите ценности на компанията.
108. Иновационен потенциал на персонала.
109. Доклади от одити на сертифициращи организации.

Списък на таблиците и фигурите

фигура 1. Етапи в оценката на ефективността на КОК.....	11
фигура 2. Диаграма на процеса THE ROI PROCESS™	22
фигура 3. BSc – превръщане на стратегията в действие.....	41
фигура 4. Модел на представяне на стратегическата готовност на човешкия капитал	43
фигура 5. Модел на готовността на човешкия капитал.....	43

⁸ Ползите могат да бъдат свързани, както с удовлетвореността на персонала от конкретните социални придобивки, така и с чисто финансови резултати. Примерно, ако вместо да се организира фирмен транспорт се дават директно пари към трудовите възнаграждения, те ще бъдат облагани в по-голям размер, от което губи, както работника, така и работодателя. Друг тип ефект може да се търси в поевтиняването на услугите, от които се нуждаят работниците и служителите, задоволявайки своите потребности. Поевтиняването (отстъпката в цената) следва от това, че се ползват услуги от по-широк кръг хора, чрез гаранциите, които дава компанията, като партньор на фирмата, която предлага услуги (храна, здравни услуги, туристически услуги, битови услуги, транспорт, облекло, обучение и пр.)