



<http://uard.bg>

New Knowledge Journal of Science

Списание за наука „Ново знание“

Academic Publishing House „Talent“
University of Agribusiness and Rural Development – Bulgaria

Академично издателство „Талант“
Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN A MUNICIPAL ADMINISTRATION

Mincho Vasilev

University of Agribusiness and Rural Development – Plovdiv, Bulgaria

Key words:

*human resources
management
public administration*

Abstract

The article discusses the opportunities of establishing a system for human resources management in a municipal administration as an example of a public organization operating in tcontemporary dynamic business environment and new trends in theory and practice of human resources management. The main conclusions underline the importance of the human factor to achieve efficiency in organizations and the need for application of new approaches in human resources management, incl. in the structures of public administration.

СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОБЩИНСКА АДМИНИСТРАЦИЯ

Минчо Василев

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив

Ключови думи:

*човешки ресурси
управление
публична
администрация*

Резюме

Статията разглежда възможностите за изграждане на система за управление на човешки ресурси в общинска администрация като пример на публична организация, функционираща в съвременните динамични условия на бизнес средата и новите тенденции в теорията и практиката на управление на човешките ресурси. Основните изводи подчертават значението на човешкия фактор за постигане на ефективност в организациите и необходимостта от приложение на нови подходи в управление на човешките ресурси, вкл. в структурите на публичната администрация.

ВЪВЕДЕНИЕ

Публичните организации в света са изправени пред нови предизвикателства, свързани с управлението на човешките ресурси – създаването на компетентни специалисти, така че публичните организации да могат да изпълняват своите мисии и функции, оценката на вида и броя служители, необходими за изпълнението на ключовите мисии и функции, набирането и задържането на най-добрите специалисти, създаване на култура на изпълнението, която е насочена към резултатите и осигуряване на предизвикателно работно място и възможност за

персонала да продължава да развива уменията си. Тези организации споделят една обща цел по отношение на крайния резултат – наемане на точните хора, на точното място, в точното време с точните умения и способности.

Управлението на човешките ресурси е основна функция на управлението на всяка една организация. В неговата най-обща интерпретация то се свежда до управлението на хората в трудовия процес, за да се постигнат целите, които си поставя организацията. Общоприето схващане за управлението на човешките ресурси няма. Част от

авторите отдават предпочитание на общите определения, друга - на елементите на системата за управление на човешките ресурси, а трета - на принципите, върху основата на които то се осъществява.

Настоящата разработка разглежда управлението на човешките ресурси като стратегически и последователен подход на целенасочено въздействие върху работещите в общинската администрация с цел повишаване на ефективността от работата им за постигане на поставените пред администрацията цели. Реализирането на съвременно управление на човешките ресурси в общинската администрация е в основата на издигане на качествено ново равнище на цялостната административна дейност в условията на членството на Република България в Европейския съюз. То дава възможност на човешките ресурси в администрацията да прилагат последователни и съгласувани действия, водещи до поощряване на отговорността и повишаване на мотивацията, както и да развива управленски умения у ръководителите. С управлението на човешките ресурси се формира потенциал от инициатива и ангажираност в работата, постига се еднопосочност на интересите на правителството, държавната администрация, гражданите и бизнеса.

Основна задача е да се представи системата за управление на човешките ресурси в администрацията, структурирана в десет точки:

В първата точка „Представяне на организацията“ е представена кратка история на организацията, предмет на дейност, размер и органи за управление на човешките ресурси

Във втората точка „Анализ и проектиране на длъжностите в организацията“ е направено описание на технологията за разработване на длъжностните характеристики.

В трета точка „Планиране на човешките ресурси“ е описан процесът на планиране (кой, как и колко често разработва планове за човешки ресурси).

В четвърта точка „Набиране на човешките ресурси“ е направено описание на технологията за набиране на кадри.

В пета точка „Подбор на човешките ресурси“ е описана технологията на подбор (участници, методи).

В шеста точка „Назначаване на персонала“ са представени видовете трудови договори, форми на заетост на персонала, ориентация на новопостъпилите.

В седма точка „Обучение на персонала“, правя описание на процеса на обучение (организация, използвани методи).

В осма точка „Управление на кариерата“ е направено описание на действията, свързани с планиране и развитие на кариерата на служителите.

В девета точка „Оценяване на персонала“ е описана технологията на оценяването на трудовото

изпълнение (периодичност, субект, критерии, методи).

В последната десета точка „Възнаграждение на персонала“ е описана системата за възнаграждение (критерии, видове възнаграждения).

Представяне на организацията

Разглежданата община е юридическо лице на бюджетна издръжка. В състава на общината влизат 27 населени места, в това число общинският център, 22 кметства и 3 кметски наместничества. Общинската администрация осъществява своята дейност в съответствие с Конституцията на РБългария, законовите, подзаконовите нормативни актове, решенията на Общинския съвет, подпомага кмета на общината при осъществяване на правомощията му, осигурява технически дейността му, подпомага Общинския съвет и осигурява дейността му, извършва дейност по административното обслужване на гражданите и юридическите лица. Общата администрация е организирана в 2 дирекции, 6 отдела и 2 сектора. Броят на работиците в администрацията е 150 човека. Дейността на Дирекция „Административно, информационно и правно обслужване“ се ръководи от Директор и е организирана в следните звена:

1. Отдел „Административно и информационно обслужване“ и „Човешки Ресурси“

1.1. Сектор „Административно и информационно обслужване“

1.2. Сектор „Човешки ресурси“

2. Отдел „Канцелария“

3. Отдел „Правно-нормативно обслужване, програми, проекти и обществени поръчки“

Дейността на Дирекция „Финансово-стопански дейности“ се ръководи от Директор и е организирана в следните звена:

1. Отдел „Счетоводство“

2. Отдел „Местни данъци и такси“

3. Отдел „Бюджет и стопански дейности“

Специализираната администрация подпомага осъществяването на правомощията на кмета на общината, създава условия за осъществяване на дейността на специализираната администрация и извършва технически дейности по административно обслужване.

Специализираната администрация е организирана в 1 дирекция и 4 отдела:

1. Дирекция „Хуманитарни и социални дейности“

1.1. Отдел „Образование, култура и младежки дейности“

1.2. Отдел „Социални дейности, спорт, туризъм и здравеопазване“

2. Отдел „Устройство на територията и общинска собственост“

3. Отдел „Природни ресурси, земеделие и екология“

Специално внимание в проекта се отделя на сектор „Човешки ресурси“, и по-специално на неговите функции в администрацията. Те са:

1. Участва в разработване и изпълнението на общинската политика в областта на човешките ресурси;
2. Подготвя и актуализира проектите за щатно разписание на длъжностите в общинската администрация, съгласно действащо законодателство;
3. Организира и разработва длъжностно и поименно разписание за заплатите на служителите от общинската администрация, общинските дейности и звена и ги представя за одобрение от кмета на общината;
4. Осигурява методическа, организационна и техническа подкрепа по разработване и изменението на длъжностите характеристики на служителите от общинска администрация, на общинските дейности и звена, както и тяхното актуализиране;
5. Разработва длъжностните характеристики на длъжностите, пряко подчинени на кмета на общината;
6. Подготвя, организира и провежда конкурсите за заемане на длъжностите съгласно утвърдена структура на общинската администрация;
7. Подготвя всички видове заповеди и договори за назначаване, преназначаване, освобождаване, дисциплинарни наказания на длъжностните лица, както и всички други заповеди, свързани с Кодекса на труда и Закона за държавния служител;
8. Води и съхранява личните досиета на служителите от общинска администрация и издава документи и удостоверения, свързани с тях;
9. Изготвя план за обучение, повишаване на квалификация и преквалификация на кадрите в общинската администрация;
10. Разработва обща форма за планиране, отчитане и анализ на ефективността от обучението;
11. Въвежда и актуализира информацията в специализирания софтуер;
12. Води и поддържа кореспонденция със служители от министерства, Инспекция на труда и регионалното представителство на НОИ;
13. Организира дейността, осигурява методическа и техническа помощ в процеса на атестирането на всички служители от общинската администрация.

Анализ и проектиране на длъжностите в организацията

Проектирането на длъжностите се разглежда като „структуриране на една човешка дейност с цел задоволяване на технико-организационните изисквания на труда и психофизиологичните нужди на работника, който я изпълнява“. Проектирането на длъжностите е свързано със съставянето на проект за извършване на дейностите в организацията. Когато в обкръжаващата среда се появи индикатор

за необходимост от промяна, то тази промяна засяга и трудовия процес в организацията. Тогава е възможно проектиране на труда в цялата организация и проектиране на отделни длъжности. Процедурите за разработване и актуализиране на длъжностните характеристики са регламентирани в разглежданата община, като може да се твърди, че тези длъжностни характеристики са съвременни и работещи и са ориентирани към високи резултати на служителите в администрацията. Изготвянето им се извършва по следния начин: Прекият ръководител има задължение да изготви проект на длъжностна характеристика (ДХ) за заетите и свободните длъжности в ръководеното от него звено. Прекият ръководител представя в Отдел „ЧР“ проект на ДХ в срок от един месец от настъпили структурни промени, промени във функциите на звеното или длъжността, изискванията за заемане на длъжността, длъжностното ниво и т.н. Отдел „ЧР“ извършва координация при изготвянето на длъжностни характеристики, дава насоки и препоръки.

Планиране на човешките ресурси

Една от основните грижи на ръководителите е обезпечаване с човешки ресурси, притежаващи необходимите знания, умения и опит за качествено изпълнение на поставените задачи, но малко от тях осъзнават необходимостта от система за планиране на човешките ресурси. Процесът по планиране на човешките ресурси в разглежданата община е насочен към осигуряване на обучен и компетентен персонал. Този процес определя начина на изпълнение на дейностите по прогнозиране и планиране на потребностите от персонал, за набиране, подбор и осигуряване на необходимите образование, квалификация и опит за работа. Реализирането на тези процеси преминава през следните дейности:



Отговорностите за извършване на процеса по планиране на човешките ресурси е на ръководството в лицето на кмета и на специалистите от отдел „Човешки ресурси“.

Отговорността на кмета на общината се изразява в:

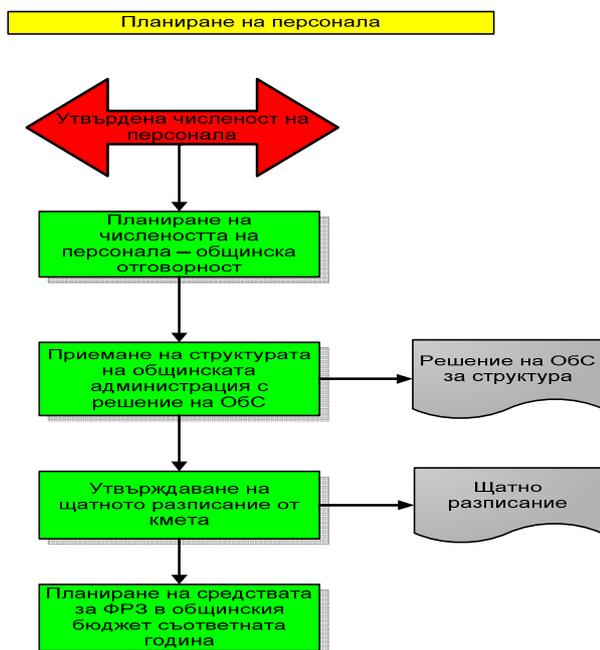
- определяне на кадровата политика на общината;
- назначаване и освобождаване на сътрудници.

Отговорностите на специалистите от отдел „Човешки ресурси“ са:

- планиране, подбор, оценяване, атестация на персонала;

- водене на необходимата документация съгласно нормативните изисквания;
- проучване на потребностите от обучение, повишаване и поддържане на квалификацията;
- планиране на процеса на обучение;
- участие в процеса на обучение;
- контрол на провежданото обучение и анализ на ефективността на обучението.

На база утвърдения режим на работа ръководството определя необходимостта от служители. За целта извършва анализ на възможностите за реализиране на утвърдения план за дейността на общината с наличния персонал и при необходимост взема решение за привеждане на числеността му в съответствие с нуждите на общината, след което процесът преминава през следния етап:



Набиране на човешките ресурси

Стратегическата цел в управлението на човешките ресурси в администрацията е създаването на професионална, политически неутрална и отговорна администрация. Служителите са призвани да укрепват доверието в държавните институции и да съдействат за провеждането на държавната политика, като следват поведение, което не би могло да накърни престижа и авторитета на държавната служба. Способността да се привличат и задържат квалифицирани служители е универсално предизвикателство за държавното управление и публичните организации в целия свят. Във всички страни има специфични разпоредби в конституциите, законите или вторичното законодателство, които се отнасят за държавните служители и регламентират тяхните права и задължения.

Първият приоритет при всеки опит за постигане на подобрение е информацията. Трудно е да се управлява, а още по трудно да се подобрява, който и

да е процес без да се знае къде се намираме в момента. Общинската администрация прави преглед на съществуващите процеси за наемане и назначаване на персонал и създава основни данни за използване при измерване на подобрението в процеса на осъществяване на промените. Данните са от голямо значение за определянето на приоритетите в процеса на реструктуриране и поддържане на информираността на управлението по отношение на тенденциите и възвращаемостта на инвестициите.

Технологията (методи и източници), която използва администрацията при набиране на персонал, е следната:

♦ *Използване на уеб-базирано набиране на персонал:* През изминалите няколко години Интернет промени начина, по който се осъществява набирането на персонал. Все по-голяма част от бизнес организациите обявяват свободните си места на уеб-страниците си, докато публичните организации изостават и са в позицията на „губещи в битката за добрите специалисти“.

♦ *Контакти с хората, които търсят работа:* Хората, които се занимават с набиране на персонал, напълно разбират необходимостта от редовна и лесна комуникация с кандидатите през целия процес на назначаване и се възползват от това. Това не е въпрос само на вежливост, а е въпрос на „печалба в конкурентната борба“, защото чрез комуникацията може да се отсеят най-подходящите специалисти.

♦ *Разработване на програма за връзки с висши учебни заведения:* Една такава програма осигурява възможността както за администрацията, така и за студента да се продадат и да научат един за друг. Основна цел на тези програми е да се обединят усилията в откриване на нови възможности за професионална реализация на студенти и дипломирали се млади специалисти, както и да се подпомогне администрацията в набирането на стажанти и персонал.

Подбор на човешките ресурси

За да бъдат наемани на държавна служба най-добре подготвените експерти, трябва да се създадат конкурентни условия при кандидатстване за длъжност в администрацията. Задължителната конкурсна процедура е средство за обективен подбор на най-подготвените професионалисти, както и за повишаване на общественото доверие в начина, по който се назначават държавните служители.

Процедурите за подбор на персонала в държавната администрация са различни по отношение на държавните служители и на работещите по трудово правоотношение.

Подборът на държавни служители, постъпващи за първи път в съответната администрация, се извършва чрез задължителен публичен конкурс. Процедурата за провеждане на конкурсите за държавни служители е регламентирана детайлно

нормативната уредба. Въвеждането на задължителни конкурси при подбора на държавните служители създава предпоставки за прозрачност и достъпност на държавната служба и способства за повишаването на общественото доверие към професионализма на държавните служители.

При липсата на задължително конкурсно начало или регламентирани процедури за подбор на служителите по трудово правоотношение е възможно при назначенията да се толерират определени лица, включително и по политически съображения.

Като цяло процедурата по подбор на служители, наети по трудови правоотношения в администрацията, е по-гъвкава в сравнение с процедурата за държавните служители. Но от друга страна тази процедура създава възможности за непрозрачност и липса на конкурентност „на входа“ на държавната администрация.

С прилагането на тези съвременни тенденции при подбора на персонал се гарантира: законност, отчетност, предсказуемост, прозрачност и компетентност. Това поражда по-високо ниво на администрацията, а също така това е стъпка напред към развитието за самата институция.

Назначаване на персонала

Длъжностите по трудово правоотношение, които се заемат чрез подбор по документи, се определят с решение на кмета на общината. Назначаването на държавен служител задължително се предхожда от конкурс.

След като е избран кандидатът се изискват всички необходими документи за работа. Трудовият договор се сключва в писмена форма. В тридневен срок от сключването на трудовия договор се уведомява ТД на НАП, като те връщат отговор за завереното уведомление. При сключване на трудовия договор служителят се запознава с трудовите задължения, които произтичат от заеманата длъжност или изпълняваната работа, предоставя му се преди постъпването на работа екземпляр от сключения трудов договор, подписан от двете страни, и копие от уведомлението, заверено от ТД на НАП. Преди да започне работа служителят се инструктира от лице, което отговаря за безопасността на труда, и се подписва в специална книга за инструктаж. Ръководителите на отдели ориентират новите си подчинени за ръководството на служителя; местоположението на работното място; професионалните задължения; връзката на длъжността с останалите длъжности; схемите за заплащане; дните за получаване на възнагражденията; възможностите за квалификация и образование; отпуските и почивните дни; услугите за персонала, представяни от администрацията. В някои случаи за новоприетите е неудобно да признаят, че не са били информирани по някои въпроси, а други - не са разбрали напълно.

Проследяването на програмата за ориентация се извършва чрез лични срещи или предварително подготвен списък от въпроси за изясняване на слабите места и вземане на мерки за преодоляването им.

Обучение на персонала

Професионализирането на администрацията е добре осъзната предпоставка за постигане на ефективно изпълнение и се състои не само в повишаване на квалификацията но и във въвеждането на съвременни и подобрени практики за управление и развитие на човешките ресурси. Бързо променящите се задължения, функции и техники на работа във връзка с членството ни в Европейския съюз налагат системно придобиване на специфични практически знания и умения за ефективно изпълнение на професионалните задължения. През последните години правителството лансира идеята за „Учене през целия живот“ и е ангажирано да продължи провеждането на цялостна политика за управление и развитие на човешките ресурси в администрацията. Основен момент в редица стратегически документи е обвързването на професионалното развитие с обучението на служителите.

Обученията, които се провеждат в администрацията, могат да са два вида – специализирани и задължителни. Задължителните обучения касаят служебното развитие и се преминават еднократно от постъпилите за първи път на държавна служба и назначените за първи път на ръководна длъжност държавни служители и веднъж годишно от висшите държавни служители. Това изискване е свързано със запознаване на новопостъпилите с нормативните документи, с принципите на организацията, структурата, основните функции и съвременните тенденции в развитието на администрацията. Повишаването на броя и качеството на специализираните обучения, целящи подобряване на професионалната компетентност, е насочено към служители от различни длъжностни нива, както в централната администрация, така и в областните и общинските администрации. Обученията, които се провеждат сред служителите от администрацията, получават висока подкрепа. От тях 74% посочват, че в по-голяма част от случаите тези курсове гарантират повишаване на професионалната им компетентност, като най-голяма е подкрепата сред общинските администрации. Тези резултати отчитат осъзнатата потребност от укрепване на административния капацитет. Освен централната администрация, която до този момент е била най-активният бенефициент на курсове за повишаване на квалификацията, вече и в по-малките общини съществува ясно разбиране за необходимостта от обучения като механизъм за подобряване на работата.

Нужда от обучение имат най-вече в малките общини, като приоритетни се явяват обучения по чужди езици, стратегическо планиране и разработване на

проекти. Представителите на местната администрация най-често посещават семинарите и курсовете за повишаване на информираността и квалификацията, организирани от организациите, които от години работят за изграждане на техния капацитет: НСОРБ, Фондация за реформа в местното самоуправление (ФРМС), регионалните асоциации на общини, професионалните асоциации на общински специалисти и др.

Управление на кариерата

В администрацията е въведена единна система за атестиране на всички служители (по служебно и по трудово правоотношение) чрез оценка на управлението. Система за оценка на управлението се прилага от в разглежданата община от 2003 г.. Въпреки някои трудности и проблеми при прилагането на системата за оценка на управлението на длъжността, с всяка изминала година резултати са обнадеждаващи. Поддържането и развитието на системата за оценка на управлението, има важно значение за модернизиранието на общинската администрация. Основната част на дейността на специалистите по човешки ресурси в процеса на управление на кариерата са:

- ♦Осигуряване на информация и консултации при всяка фаза на атестиране;
- ♦Контрол при осъществяване на процеса на атестиране;
- ♦Осигуряване на документната среда за кариерно планиране, формуляри за повишение, предложения и др.;
- ♦Осъществяване на контрол при обвързване на оценките с възнаграждението.

Въпреки че се осъществява позитивно отношение от страна на служителите към процеса на атестация, липсва създадена култура на изпълнение. Културата на изпълнението е такава култура, при която висококачественото изпълнение е както очаквано, така и осъществявано. Създаването на култура на изпълнение изисква ръководството на организацията да го направи приоритет.

Важна тенденция в управлението на кариерата на служителите в администрацията е използването на компютърни технологии и информационни системи. Така се създава база от данни, наречена „информационна система за човешките ресурси“, която прави управлението по-ефективно. Голяма част от процесите за управление на кариерата са съсредоточени в звено човешки ресурси. Автоматизацията им, особено на тези, които включват множество рутинни дейности, е един от най-добрите пътища за ефективно управление. Традиционните дейности за управление, които системата автоматизира, стават достъпни за всички мениджъри и всички служители на организацията. Съвременните WEB технологии правят тези процедури реални и достъпни за организации с

разнороден предмет на дейност и различна численост на персонала.

Отсъствието на политика към човешките ресурси на организацията, основана на посочените по-горе опорни точки, рефлектира в най-голяма степен върху слабата мотивация и дори влияе демотивиращо на хората в организацията. Няма и не може да има добро управление на кариерата, ако то не осигурява нарастваща или висока мотивация в трудовата дейност. Същевременно тъкмо високата мотивация е в основата на „най-добро изпълнение“ от човека на функциите и задачите. Ръководството на общината поема ангажимента да осигури подходящи условия за работа и професионално развитие на своите служители, за да бъдат те съпричастни към постигане на обществено значимите цели на организацията. Предизвикателството пред ръководството на общината е да се изгради високо мотивиран и креативен човешки ресурс, отличаващ се с висок професионализъм и компетентност.

Оценяване на персонала

Оценяването на персонала е дейност по набиране и анализиране на информация за трудовото представяне на всеки един служител в администрацията и изготвяне на обективно крайно решение за неговата работа и за приноса му към постигане на организационните цели. Оценяването в администрацията се извършва обикновено веднъж годишно, и има следните функции:

- диагностична,
- познавателна,
- мотивираща
- възпитателна функция.

То дава цялостна картина на ръководството за състоянието на администрацията. Чрез оценката може да се анализира дали заетото място от всеки един от служителите в йерархията се припокрива с неговите възможности и постижения. Оценяването на трудовото изпълнение се извършва от висшестоящите, тъй като те са най-добре запознати с целите на администрацията и начините за тяхното ефективно постигане. Други източници, използвани за оценка на персонала в общинската администрация, са равностоящите и самооценяването. Те са пряко свързани с оценката от висшестоящите, но по-скоро изпълняват допълваща функция. След провеждане на оценката на персонала може да се предприеме промяна във възнаграждението, освобождаване на служителя или преместване на по-подходяща позиция, квалификационни курсове или промяна в поставените организационни цели. Всеки един служител получава обективна информация за своето годишно представяне, за да може да определи сам за себе си къде се намира в момента. Това се явява като отправна точка за неговото бъдещо професионално развитие. Ако ръководителите искат неговите служители непрекъснато да се

усъвършенстват в това, което правят, то те трябва да им представят резултатите от проведената годишна оценка на персонала.

Карта за оценка по критерии в съответствие със Системата от критерии за повишаване на основните заплати

.....
(Име, презиме и фамилия на служителя)

.....
(длъжност, дирекция/отдел/сектор)

№	Критерии за оценка	Точки
1.	Категория персонал и заемана длъжност	
2.	Придобит трудов стаж и професионален опит от служителя	
3.	Обща оценка на изпълнението на длъжността от последната атестация	
4.	За изпълнение на допълнителни задачи извън заложените в работния план – по предложение на прекия ръководител	
5.	За изпълнение на задачи и проекти, които са приоритетни	
6.	Общо точки:	

Изготвил: /*пряк ръководител*/

Съгласувано с:

1. Директор на дирекция
2. Ресорен зам. кмет или секретар на общината

1.	Стойност на една точка (лв)*	
2.	Размер на увеличението на заплатата на служителя (лв)	

* Тази табличка се попълва в отдел „ЧР“ само в случаите когато има група служители с предложение за повишаване на основни заплати и наличие на свободни щатни СРЗ.

Началник отдел „Човешки ресурси“:

Възнаграждение на персонала

Основните моменти в системата на заплащане са:

- регламентиране на широки диапазони (минимални и максимални размери) на основните месечни заплати в зависимост от заеманата длъжност и длъжностното ѝ ниво;
- обвързване на увеличенията на основните заплати оценките на изпълнението на атестирането;
- създаване на възможности за изплащане на допълнителни възнаграждения за постигнати резултати, включително и на база оценките на изпълнението.

Тази система създава реални предпоставки за мотивиране на служителите за подобряване на резултатите от труда, ефективността и ефикасността от цялостната дейност на администрациите.

Осигурени са и допълнителни стимули за персонала в общинската администрация. Основните методи за мотивирането на служителите са на базата на финансовите бонуси, които те получават срещу добре свършената работа. Специалистите по управление на персонала обаче често говорят за мотивиране и чрез нефинансовите методи или така наречената нефинансова мотивация. Според съвременните HR теории дори тези „алтернативни“ инструменти изместват финансовите от първото място в класацията на критериите, според които служителите се чувстват стимулирани да работят повече. На преден план излизат фактори, като приятна работна атмосфера, възможност за развитие в кариерата, съпричастност към работата на организацията и допълнителни нематериални стимули.

Ръководството поема ангажимента да осигури подходящи условия за работа и професионално развитие на своите служители, за да бъдат те съпричастни към постигане на обществено значимите цели на организацията. Стремешът е да изгради високо мотивиран и креативен човешки ресурс, отличаващ се с висок професионализъм и компетентност. Това може да се осъществи чрез продължаващо професионалното обучение и развитие на система за управление на знанието.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реформите в управлението на човешките ресурси не са подминати от световните тенденции на промени в цялостната икономическа обстановка. Управлението на човешките ресурси претърпява съществена еволюция от гледна точка на променящите се и глобализиращи се пазари и се ориентира към иновативни и практически насочени действия с основна цел адаптация към променящата се среда, в която работят организациите. Оттук възниква и необходимостта от познаването и прилагането на съвременни подходи за управлението на човешките ресурси. Ръководителите от публичната администрация осъзнаха, че подобренията в ефективността на организациите са тясно свързани с човешкия фактор, а оттам и с практиките по заплащане и наемане на работа, подбор, работни методи, отношения с персонала, мотивационна политика и други аспекти на управлението на човешките ресурси.

Реализирането на стратегия за управление на човешките ресурси в общинската администрация е в основата на издигане на качествено ново равнище на цялостната административна дейност. Тя дава възможност на човешките ресурси в администрацията да прилагат последователни и съгласувани действия, водещи до поощряване на

отговорността и повишаване на мотивацията, както и да развива управленски умения у ръководителите. С управлението на човешките ресурси се формира потенциал от инициатива и ангажираност в работата, постига се еднопосочност на интересите на правителството, държавната администрация, гражданите и бизнеса.

Литература

1. Данни от собствени наблюдения.
2. Управление на човешките ресурси, ФЛАТ-Бургас, 2011.
3. Управление на човешките ресурси, Христоматия, С., 2000.
4. Шиплет, М., Съвременно управление на човешките ресурси, ИПАЕИ, С., 2005.