

School for Teachers
Училище за учители

ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – КОНКУРЕНТНО ПРЕДИМСТВО

Румяна Иванова

Държавна търговска гимназия „Димитър Хадживасилев“ – Свищов

Резюме. Едно от конкурентните предимства на Държавна търговска гимназия „Димитър Хадживасилев“ – Свищов, е качеството на човешките ресурси. Поддържането на качествени човешки ресурси изисква качествено управление. В доклада се споделят успешни практики по управление и развитие на хората в училищната организация. Акцентира се върху положителните ефекти от активното привличане на членовете на училищната организация за постигане на нейните цели.

Keywords: quality of human resources, human resources management, human factor, personal career plan

След средата на XX век науката за управление на човешките ресурси (ЧР) навлезе в период на бързо развитие. Този факт не е случаен. Както казва световноизвестният авторитет в областта на стратегическия мениджмънт на производителността д-р Дейвид Нортън, ако преди 20 години зад 80% от пазарната стойност на компаниите стояха материалните активи, то днес 80% от активите са нематериални и се отнасят до ценности като знания и умения на служителите¹⁾. Във връзка с формулиране на предизвикателствата пред управлението на човешките ресурси в Европа през 2007 година е проведено авторитетно проучване от Бостънската консултантска група, съвместно с Европейската асоциация по управление на персонала на тема „Бъдещето на човешките ресурси в Европа – ключови предизвикателства до 2015 година“²⁾. Идентифицирани са пет важни предизвикателства: превръщане в учеща организация, управление на демографията, управление на таланта, управление на промяната и културните трансформации, управление на баланса между деловия и личния живот (2, стр.66). Човешкият фактор обединява материалните, финансовите и информационните ресурси във всяка организация. Глобалната конкуренция, икономиката, базирана на знанието, развитието на информационните и комуникационните технологии променят изискванията към професиите. С решение

№12 от 10.01.2014 г. на МС в съответствие с новите реалности в България е приета Национална стратегия за учене през целия живот. Тя определя стратегическата рамка на държавната политика за образование и обучение в периода 2014 – 2020 г., насочена към постигането на европейската цел за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж.

Отличителен белег на българската стратегия за учене през целия живот е цялостният подход, като по този начин се обхващат всички области на ученето. Стратегията е адресирана до предучилищното възпитание и подготовка, общото училищно образование, професионалното образование и обучение, висшето образование, продължаващото обучение на възрастни, валидирането на резултати от неформалното обучение и самостоятелното учене.

Отговорността на училищната организация по отношение на човешките ресурси е по-висока в сравнение с всяка друга организация. От една страна, училищната организация създава човешки ресурси за различните сфери на икономиката, а от друга страна, тя трябва да поддържа непрекъснато актуално качество на своите човешки ресурси – педагогическите специалисти, за да изпълни успешно основната си мисия.

В настоящия момент училищният мениджър – директорът, управлява в условията на сложна вътрешна и външна среда. Дълго продължаващият преход към пазарно стопанство, негативните икономически тенденции, обусловени от кризата, демографският срив, социалната несигурност, предизвикваща негативизъм и недоволство у хората, са реалната среда, в която управлява българският училищен директор.

Затрудняващ фактор е и нормативната уредба, която се характеризира с „...липса на стандарти за първоначална подготовка, за надграждаща квалификация, за контрол на качеството на труда и за контрол на предлаганите обучения за преквалификация“⁽³⁾ на педагогическите кадри. Посочените трудности могат да провокират тактическо, конюнктурно, насочено към действия за оцеляване управление, в т.ч. и формално отношение към управлението на човешките ресурси.

Въпреки посочените проблеми в ДТГ „Димитър Хадживасилев“ управлението на качеството на човешките ресурси е част от системата за управление на качеството. Управлението на човешките ресурси в Търговската гимназия се основава на разбирането, че хората са ключов фактор за осигуряване на конкурентни предимства. Изграждането на взаимоотношения, базиращи се на ценности като доверие и професионализъм, е основен елемент в работата на ръководството на училището, насочен към отделната личност, към екипната работа и към изпълнение на задачите и целите, стоящи пред нашата училищна организация. Целта на разработката е да покаже, че умелото интегриране на дейностите по изпълнение на функциите по управление на човешките ресур-

си в единна система е гаранция за превръщане им в конкурентно предимство, което непрекъснато прибавя нови конкурентни предимства за училищната организация.

Методика на изследването

За изследване на ефектите от приложените практики по управление на човешките ресурси в Търговската гимназия са използвани статистически данни, анкета и сравнителен анализ на стойностите на следните показатели по критерии, както следва:

- **Ангажираност на учителите с допълнителни дейности**
- **Повишаване на квалификацията на учителите**
- **Удовлетвореност на учителите (в степен, по-висока от „добра“)**
- **Постижения на Търговската гимназия.**

Сравнителният анализ по посочените показатели е извършен по данни, отнасящи се за една година преди окончателното въвеждане на системата за управление на човешките ресурси и две последователни години след въвеждането ѝ. Предвид различния брой на учениците и учителите в тези три последователни учебни години в сравнителната таблица са показани относителни стойности на някои от тези показатели.

Нормативна рамка

В „Стратегия за развитие на ДТГ „Димитър Хадживасилев“ 2010 – 2015 година“ като стратегически приоритет сме определили „капацитет на човешките ресурси за постигане на целите на ДТГ“ (5, стр.35).

Вътрешноучилищната нормативна уредба е необходимо условие за успешно организиране на дейността на гимназията. В Търговската гимназия въпросите, свързани с управление на човешките ресурси, са регламентирани в следните вътрешноучилищни нормативни актове: Правилник за дейността на Търговската гимназия; Правилник за вътрешния трудов ред; Правилник за безопасни и здравословни условия на труд; Вътрешни правила за управление на човешките ресурси в Търговската гимназия; Вътрешни правила за работната заплата в Търговската гимназия; Методика за проучване на удовлетвореността на заинтересованите страни.

Система за управление на човешките ресурси в Търговската гимназия

В Търговската гимназия е нормативно установена и реално действаща система от дейности за реализация на следните основни функции по управление на човешките ресурси:

- **Създаване и поддържане на безопасни и здравословни условия на труд.**

Дейностите, свързани с тази функция, и отговорните лица за изпълнението са регламентирани в Правилника за безопасни и здравословни ус-

ловия на труд в ДТГ. Правилникът се актуализира в съответствие с измененията на законовите и подзаконовите нормативни актове. Отговорните лица преминават през периодични обучения, а всички работещи и учещи в Търговската гимназия биват задължително инструктирани във връзка с тяхната безопасност. Перманентно се следи за поддържане на здравословни параметри на работната среда и нормална хигиена във всички работни и учебни помещения.

– Прогнозиране и планиране на човешките ресурси. Анализ и проектиране на длъжностите.

Изпълнението на тези функции става въз основа на Вътрешните правила за управление на човешките ресурси в Търговската гимназия.

Длъжностното разписание на Търговската гимназия се изготвя в съответствие с нормативно определените стандарт и форма в Списък-образец №1 за всяка учебна година. Длъжностното и поименното щатно разписание се актуализират в следните случаи:

- промяна на числеността на персонала, произтичаща от промени в обема на работата;

- промяна на длъжностите, произтичаща от промени в характера и съдържанието на работата;

- промени в нормативната база.

– Набиране и подбор на персонала.

Съгласно Вътрешните правила за управление на човешките ресурси в Търговската гимназия трудовото правоотношение възниква след подбор по документи и попълване на въпросник, утвърден със заповед на директора на училището. Оценяването на кандидатите се осъществява от комисия, назначена от директора на училището, по критерии и показатели, утвърдени със заповед на директора. Комисията изготвя протокол за извършеното оценяване. Директорът сключва трудов договор с кандидата, получил най-висока оценка от комисията.

При резултат от оценяването до 80% от максималната възможна оценка директорът предлага срочен трудов договор. При резултат от оценяването 80% и по-висок от 80% от максимално възможната оценка на кандидата се предлага постоянен трудов договор.

– Обучение и развитие на персонала.

Дейностите по изпълнение на тази функция също са регламентирани подобно във Вътрешните правила за управление на човешките ресурси в Търговската гимназия.

За въвеждане на новопостъпилите учители отговарят съответно главен учител и председателят на предметната група, в която е разпределен новопостъпилият учител. За въвеждане на новопостъпили служители от непедагогически персонал отговаря помощник-директорът по админи-

стративно-стопанската дейност. За въвеждане на новопостъпилите лица отговорните за въвеждане служители изготвят програма, която се изпълнява след утвърждаване от директора. Това става в тридневен срок от датата на постъпване на работа на новоназначеното лице. Повишаването на квалификацията се осъществява на следните равнища: училищно, регионално, национално и международно. Квалификационната дейност има за цел усъвършенстване на професионалните умения, както и промяна и развитие на професионалните нагласи и ценности. Формите на работа за повишаване на квалификацията могат да бъдат: семинар, проблемна група, практикум, тренинг, лектория, научно-практическа или методическа конференция.

Педагогическите кадри, придобили професионално-квалификационна степен, имат право да ръководят дейности за повишаване на квалификацията на училищно равнище.

Финансирането на процесите по квалификация на персонала се осигурява в рамките на бюджета на училището – от собствени приходи, дарения и чрез самофинансиране.

В Търговската гимназия председателите на методическите обединения и помощник-директорът по учебната дейност подготвят годишен план за квалификационна дейност, който се приема от педагогическия съвет и се утвърждава от директора.

Всеки служител се запознава своевременно с всички промени в нормативната база, касаеща неговата професионална реализация, и следи ежедневно промените и новостите в сферата, в която работи. В сградата на Търговската гимназия, във всяко работно и учебно помещение, има достъп до интернет и всеки служител има право да ползва актуална нормативна уредба. Преките ръководители и директорът помагат в професионалната реализация на своите служители и следят за тяхната квалификация.

Кариерното развитие на учителите е процес на усъвършенстване на компетентности при последователно заемане на учителски длъжности, както следва: „младши учител“, „учител“, „старши учител“, „главен учител“.

Всеки педагогически специалист в ДТГ разработва и осъществява личен план за професионално развитие. Чрез него се свързват в логическа връзка общите цели на училищната организация с конкретните цели, резултатите и дейностите с обективно проверими индикатори за наблюдение, източници на информация за проверка, предположенията и предпоставките.

Планът се изготвя въз основа на метода на логическата матрица по следния модел (фиг.1).

Логическа матрица за изготвяне на личен план за професионално развитие:

	Интервенционна логика	Обективно проверими индикатори	Източници на информация и начини на проверка	Предпоставки/рискове
Обща цел	Каква е стратегическата цел на ДТГ?	Кои са ключовите индикатори, по които разбирате, че общата цел се реализира?	Какви са източниците на информация за тези индикатори?	-
Конкретни цели	Какви конкретни цели си поставяте, за да имате принос към постигане на училищната цел?	Кои са индикаторите, които показват, че Вашите конкретни цели са постигнати?	Какви са източниците на информация за конкретните индикатори и по какъв начин ще получите информация?	Кои фактори и условия извън Вашата лична отговорност са необходими? Какви рискове съществуват?
Очаквани резултати	Посочете резултатите, които ще са налице след постигане на Вашите конкретни цели.	Как измервате резултатите?	Какви са източниците на информация за постигнатите резултати?	Какви външни условия са необходими за постигане в срок на Вашите резултати? Има ли рискове?
Дейности	Формулирайте ключовите дейности по всяка ваша конкретна цел.	Какви ресурси са Ви необходими? – на лично ниво; – на ниво училище.	Какви са източниците на информация за вашия личен напредък?	Какви са необходимите предпоставки, преди да започнете изпълнението на плана?

Фигура 1. Модел за изготвяне на личен план за професионално развитие

Процесът на изготвяне на личните планове за професионално развитие е повод за комуникиране на целите на училищната организация, което допринася за тяхното по-добро осмисляне и приобщава към изпълнението. Съпричастността към целите се засилва, защото всеки има самочувствие за своя личен принос. Споделянето на ценността на общите цели засилва вътрешната интегративност на училищната организация и увеличава позитивността на училищната организационна култура. Това мотивира активността на членовете на училищната общност.

– **Оценяване на трудовото представяне, мотивиране и заплащане на труда.** Оценка на изпълнение на длъжността се извършва с цел оптимизиране на дейностите и резултатите от тях, вземане на решение за превръщане на срочен трудов договор в трудов договор за неопределено време и при определяне на допълнителни възнаграждения и парични награди. Основни форми на оценка на изпълнението на длъжността в Търговската гимназия са самооценка със задължение за отчет и оценка от атестационна комисия.

Самооценка със задължение за отчет извършва всеки служител в ДТГ в следните срокове: педагогически персонал – от 1 до 20 февруари и от 5 до 25 юни; непдагогически персонал – 10 – 20 декември.

Оценка от атестационна комисия се извършва веднъж годишно и при необходимост от вземане на решение за превръщане на срочен трудов договор в договор за неопределено време и при определяне на някои допълнителни трудови възнаграждения и парични награди.

Самооценката и оценката от атестационна комисия се извършват по критерии и показатели, определени за педагогическия персонал в Правилника за дейността на гимназията, а за непдагогическия персонал – във Вътрешните правила за работна заплата. Отчетите за самооценката се представят, както следва: учителите от всяко методическо обединение – на председателя на методическото обединение. Служителите от непдагогическия персонал – на съответния пряк ръководител, съгласно организационно-управленската структура на Търговската гимназия, разписана в Правилника за вътрешния трудов ред на училището. Лицата на пряко подчинение на директора: главни учители, педагогически съветник, помощник-директори и главен счетоводител – на директора. Отчетът за самооценка се представя на прекия ръководител в писмена форма след изслушване от прекия ръководител и отчитащите се пред същия ръководител. Ръководителят, отговорен за приемане на самооценката, изготвя заключение (изводи и препоръки) по всеки представен отчет. Оценяването на педагогическата дейност на учителите при наблюдение на учебен час се извършва по критерии и показатели, определени във Вътрешните правила за управление на човешките ресурси в Търговската гимназия.

Основната месечна работна заплата на педагогическия персонал е възнаграждение за изпълнението на нормата преподавателска работа и другите трудови задължения, присъщи за длъжността, в съответствие с уговорената в индивидуалния трудов договор продължителност на работното време.

Брутната работна заплата на персонала на ДТГ включва следните допълнителни трудови възнаграждения:

- за придобит трудов стаж и професионален опит;
- за професионално-квалификационна степен, свързана с изпълняваната работа на педагогическия персонал, или за образователна степен „доктор“ или „доктор на науките“, която е свързана с изпълняваната работа;

– за „учител в ДТГ“ – за качествено изпълнение на педагогическата работа в гимназията. Възнаграждението се изплаща само по време на учебните занятия и ако лицето няма наложено дисциплинарно наказание. Със заповед на директора на гимназията това допълнително трудово възнаграждение може да бъде отнето за определен срок във връзка с констатирано некачествено изпълнение на служебните задължения;

– за официални празници или за началото на учебната година – получава се до три пъти годишно, в общ размер до една основна заплата за съответната категория персонал, в рамките на годишния бюджет на училището и пропорционално на реално отработеното време, съгласно Колективния трудов договор и Вътрешните правила за работна заплата в училището;

– за лекторски час (над норматива на учителя);

– за проверка на изпитни материали от външно оценяване и олимпиади;

– за консултиране на родители и ученици и водене на училищната документация на паралелката (получава се от класните ръководители);

– за постигнати резултати от труда – през учебната година се изплаща на педагогическия персонал в училище въз основа на оценяване, извършено по показатели и критерии, определени в Правилника за дейността на гимназията.

Допълнителните трудови възнаграждения са свързани с извършване на допълнителни дейности или с качеството на трудовото представяне, с цел мотивиране на активността и отговорността за качествена работа и високи резултати.

Резултати от внедрената система за управление на човешките ресурси в Държавна търговска гимназия „Димитър Хадживасилев“ – Свищов

Критерии/показатели	Учебна година		
	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014
1. Ангажираност на учителите с допълнителни дейности (относителен дял в %)			
1.1. Работещи по проекти	16	34	48
1.2. Работещи в постоянни комисии (ПК)	20	97	97
1.3. Работещи в повече от една ПК	18	50	80
1.4. Провеждащи извънкласни дейности (ИД)	43	55	56
1.5. Провеждащи повече от една ИД	3	14	24
2. Повишаване на квалификацията на учителите (относителен дял в %)			
2.1. Учители с професионално-квалификационна степен	76	79	88
2.2. Участвали във външна квалификационна дейност	1	14	88
2.3. Участвали във вътрешноучилищна квалификационна дейност	100	100	100

3. Удовлетвореност на учителите (относителен дял в % на удовлетворените учители в степен, по-висока от „добра“)			
3.1. от работната заплата	70	80	96
3.2. от други възнаграждения (ДМС, допълнително възнаграждение за резултатите от педагогическия труд, СБКО)	60	90	96
3.3. от морални награди (грамоти и др.)	80	90	96
3.4. от възможност за кариерно развитие	20	90	96
3.5. от обучение и квалификация на педагогическия персонал	30	90	96
4. Постижения на ДТГ			
4.1. Реализиран държавен план прием (%)	100	100	100
4.2. Брой разработени проекти	4	7	6
4.3. Брой спечелени (финансирани) проекти	1	5	5
4.4. Относителен дял ученици, участвал и в проекти (%)	6	30	42
4.5. Относителен дял ученици, участвали в ИД (%)	42	65	79
4.6. Относителен дял ученици, участвали в олимпиади, състезания и конкурси (%)	52	65	66
4.7. Брой класирани ученици на национално ниво	4	6	6

Фигура 2. Сравнителна таблица

Видно от статистическата информация, представена в сравнителната таблица (фиг. 2), могат да се направят следните изводи.

– В сравнение с годината преди окончателното въвеждане на системата за управление на човешките ресурси в Търговската гимназия (2011/2012 учебна година), в следващите две последователни години е налице повишаване на ангажираността на учителите с допълнителни дейности, изразено в нарастване на стойностите по петте показателя.

– Забелязва се стремеж към повишаване на квалификацията, изразен в увеличаване на относителния дял на придобилите професионално-квалификационна степен и на участвалите във външни форми на квалификационна дейност.

– Удовлетвореността на учителите се е повишила, нараснал е с 30% относителният дял на повишилите удовлетвореността си от допълнителните трудови възнаграждения и със 70% – от възможността за кариерно развитие, обвързано и с по-висока основна заплата.

– Постиженията на училището са се подобрили. Създали са се условия за по-голям относителен дял на учениците, ангажирани в проекти и извънкласни дейности. Увеличен е и относителният дял на учениците, участвали в състезания, олимпиади и конкурси.

Човешките ресурси се превръщат в конкурентно предимство, когато се изгради функционираща система за тяхното управление, гарантираща активното им анга-

жиране с постигане на организационните цели и висока степен на тяхната удовлетвореност. Участието на членове на училищната общност в създаването на нормативната рамка и запознаването на всички с тази нормативна рамка е важно условие за хармонично протичане на разписаните дейности. Ако в училищната организация липсва капацитет за създаване на система за управление на човешките ресурси е добре да се ползват външни консултанти. Особено важно е приобщаването на хората в споделяне на ценностите на организацията и изграждане на организационна култура чрез обучение и подкрепа на ежедневните добри практики.

Мениджмънтът на XXI век изисква създаване на самоактуализиращи се организации. За това са необходими перманентно учещи човешки ресурси. За да сме конкурентоспособни, трябва да отговорим на това предизвикателство.

БЕЛЕЖКИ

1. Савов, В. Най-големите имена в мениджмънта. Специални интервюта. Списание „Мениджър“, бр. 6, 2008 г.
2. Strack, R. Caye, J. Leicht, M. Vilis, U, Bohm, H. McDonell, M. The Future of HR in Europe.Key Challenges Through 2015.BCG, June,2007
3. www.mon.bg., Национална стратегия за развитие на педагогическите кадри 2014 – 2020, май 2014, стр. 20.
4. www.dtg-svishtov.com, Нормативни документи, Правилник за дейността на ДТГ „Димитър Хадживасилев“.
5. www.dtg-svishtov.com, Нормативни документи, Стратегия за развитие на ДТГ „Димитър Хадживасилев“ 2010 – 2015 година.

THE HUMAN RESOURCE – COMPETITIVE ADVANTAGE OF DIMITAR HADJIVASILEV STATE HIGH SCHOOL OF ECONOMICS

Abstract. One of the advantages of the State High School of Economics “Dimitar Hadjivasilev” Svishtov is the quality of human resources. Maintaining quality requires quality HR management. The report share best practices in management and development of people in the school organization. Emphasis is placed on the positive effects of active involvement of members of the school organization to achieve its objectives.

✉ **Mrs.Rumyana Ivanova**

Dimitur Hadjivasilev State Trade High School
11, Dimitar Hadzhivasilev Str.
5250 Svishtov, Bulgaria
E-mail: rumq@gbg.bg