Актуализирана методология за планиране на човешките ресурси

Дефиниция:

Планирането на човешки ресурси е организиран процес, при който се идентифицира правилния брой хора със знания, умения и компетентности, необходими за постигане на целите на администрациите и се предприемат действия, чрез които се гарантира, че необходимият човешки ресурс е на разположение да изпълнява професионално дейността си.

Цели на методологията:

- Да осигури стандартни принципи за планиране на човешките ресурси в държавната администрация.
- Да подпомогне администрациите в осигуряването на правилния брой хора с нужните умения, опит и компетентности на подходящите длъжности в подходящото време.
- Да подпомогне администрациите да предвиждат бъдещите промени и да се подготвят за тях чрез планиране на адекватни мерки и действия.

Елементи на методологията:

- Методика за определяне на числеността на необходимия персонал в държавната администрация;
- Методика за определяне на ключови длъжности;
- Методика за създаване на компетентностен модел;
- Методика за оценка на компетенции;
- Методика за планиране на приемствеността;
- Правила за гъвкави условия на труд.

Етапи при планиране на човешките ресурси:

Етап 1:

Определяне на стратегическите цели на администрацията по отношение на човешките ресурси.

Планирането съпътства процеса на стратегическо планиране при определяне на необходимите човешки ресурси за постигане на стратегическите цели и планираните резултати и дава отговор на следните въпроси:

- ✓ Колко на брой и какъв тип длъжности са необходими, за да бъде реализирана мисията и стратегическите цели на административната структура?
- ✓ Какви стратегии е необходимо да бъдат използвани от администрацията за да наема, задържа и развива необходимите компетенции служителите?

На база преглед и анализ на документи (Приложение 1) се взема предвид обхвата на анализа.

Етап 2

Извършване на анализ на данните за персонала в **количествен и качествен аспект**

При подготовка на анализа се следват четири основни стъпки:

- Анализ на предлагането на пазара на труда – фокусира върху съществуващото и бъдещото предлагане на човешките ресурси.
  - ✓ Създаване на текущ профил – на база текущите компетенции в структурата при отчитане на настоящата численост.
  - ✓ Прогноза за бъдещото предлагане – на база преглед на данни от предходни периоди, изготвяне на допускане по отношение на различни фактори и тенденции и това как те ще повлияят на човешките ресурси в количествен и качествен аспект. Информацията за тенденциите, комбинирана с настоящия профил на човешкия ресурс е основа за прогнозата на бъдещото предлагане на човешките ресурси.

  Данните и факторите, които се вземат предвид при изготвяне на прогноза за бъдещо предлагане са посочени в Приложение 2
- Анализ на търсенето на пазара на труда – идентифицират в по-дългосрочен план нуждите от човешки ресурси, с които да бъде изпълнявана мисията на администрацията.
  - ✓ Част от тази информация се извлича от стратегическия план на административната структура.
  - ✓ Допълнителен и по-специфичен анализ се прави от една страна чрез преглед на средата, което включва изследване на тенденциите във външната среда, в сферата на дейност на съответната администрация а от друга – чрез функционален анализ, който изследва вътрешни фактори, които биха могли да повлияят на човешките ресурси.
- ГАП анализ – балансиране на числеността и компетенциите на необходимия и наличния персонал чрез сравняване на информация за потребностите от персонал със съответните компетенции и идентифицираният съществуващ персонал с неговите компетенции. ГАП анализът дава отговор на следните въпроси:
  - ✓ Какви нови компетенции/умения изисква структурата за да постигне целите си?
  - ✓ Към момента администрацията има ли установените изисквания по отношение на установените по-горе компетенции/умения?
  - ✓ Какви функции и длъжности или компетенции/ умения няма да се изискват повече ?

  Резултатите от анализа биха могли да дадат следните резултати:

  - ✓ Потребностите от персонал са по-големи от наличния персонал. В този случай е важно да се знаят ключовите длъжности, при които ще се появи този проблем, за да бъдат предприети съответно мерки в посока необходими обучения, наемане на нови служители и др.
  - ✓ Потребностите от персонал са по-малки от наличния персонал В този случай има излишък, което показва, че в бъдеще за някои категории персонал ще бъде необходимо да бъдат предприети конкретни мерки.
  - ✓ Потребностите от персонал са равни на наличния персонал. При тази ситуация не се изискват конкретни действия през бюджетната година

Етап 3

Разработване на план за човешките ресурси – конкретно решение за преодоляване на недостига или излишъка на персонал.

Основни елементи на плана в зависимост от резултатите на анализа могат да бъдат:

- ✓ Численост, структура и разходи за персонал;
- ✓ Набиране на нов персонал;
- ✓ Обучение на съществуващ персонал;
- ✓ Въвеждане на различни форми на гъвкаво работно време, гъвкава заетост, мобилност;

- ✓ Приемственост;
- ✓ Освобождаване на персонала, включително алтернативна заетост, преквалификация и др.

Планът за човешките ресурси се разработва чрез използване на приложенията към методологията за планиране на ЧР – методика за определяне на ключови длъжности, методика за определяне на числеността на персонала, методика за създаване на компетентностен модел, методика за оценка на компетенциите, методика за планиране на приемствеността, правила за гъвкави условия на труд.

- ✓ Преди въвеждането му, се вземат предвид следните фактори:
- ✓ Подкрепа от ръководството и лидерство на процеса;
- ✓ Осигуряване на необходимите ресурси;
- ✓ Изясняване на ролите и отговорностите при въвеждането на плана за ЧР.;
- ✓ Определяне на времеви период за въвеждането на плановете;
- ✓ Дефиниране на мерки и критични точки, както и очаквани резултати;
- ✓ Комуникиране на плана .

Етап 4

Мониторинг, оценка и преглед на плана за човешките ресурси

- Извършват се периодично, като честотата е в зависимост от динамиката на средата.
- Ако се налага, в плана за човешките ресурси се извършват необходимите промени.

Приложение 1

Определяне на стратегическите цели на администрацията по отношение на човешките ресурси:

	Преглед и анализ на документи:
Да бъде взето предвид:	Стратегическа ориентация в секторната политика Стратегии на ЕС и други международни организации в съответната секторна политика Национални стратегии, регионални стратегически документи Стратегически цели на структурата Преглед на стратегическия план на администрацията/ институцията Анализ на стратегията и целите свързани с човешките ресурси.
	Бюджет. Финансова прогноза Анализ на бюджетната прогноза на структурата Преглед за бюджетни ограничения, които биха могли да повлияят на планирането на човешките ресурси.
	Промени в технологиите Преглед за промени в технологиите, които биха могли да повлияят на начина на работа.
Определяне на обхвата:	Обхват
	Определяне на обхвата – дали разработеният анализ ще обхваща всички длъжности в конкретната администрация или по-ограничен брой длъжности в зависимост от целите (например: фокусиране само върху ключовите длъжности; фокусиране върху длъжности, за които трудно се намират или задържат кандидати; фокусиране върху конкретна цел, , за изпълнението на която да бъдат определени подходящите служители.

Приложение 2

Извършване на анализ на данните за персонала в **количествен и качествен аспект**

	Да бъде взето предвид:
Определяне на вътрешните фактори за бъдещото предлагане на човешки ресурси:	Определяне на профила на човешките ресурси Идентифициране на възрастта на работещите в структурата, пол, ниво на образование и професионален опит ; Определяне на компетентностен профил на длъжностите на база методика за създаване на компетентностен модел (Приложение 2)/. Чрез прилагане на методиката се отговаря на въпроса: какви знания, умения, нагласи има най-добрият изпълнител на определена длъжност, за да постигне резултати и успехи по заложените цели и

	стратегии? Идентифициране на проблеми, свързани с управлението на човешки ресурси, които влияят на вътрешния пазар на труда.
	Консултации Среща с всички мениджъри на средно ниво за съвместно идентифициране на сегменти от работната сила, които са текущо или в бъдещи уязвими по някаква причина.
Определяне на фактори за бъдещото предлагане:	Преглед на данни и определяне на тенденцията за текучество, за брой повишения в длъжност и ранг, за извършен конкурентен подбор мобилност и ротация Определяне на тенденцията в текучеството и как то влияе на работата на структурата. Определяне на предвидените човешки ресурси, базирано на очаквания бюджет, без да бъде взето предвид допълнително наемане на служители или заместване на отсъстващи служители. Определяне на бъдещи умения и опит, които ще бъдат изисквани от длъжността в по дългосрочен период.