



Стопански
факултет

Социално- икономически анализи

Книга 2/2017 (12)

Албена Василева

ФАКТОРИ, КОИТО ВЛИЯТ ВЪРХУ АНГАЖИРАНОСТТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

FACTORS INFLUENCING ON THE PERSONNEL ENGAGEMENT

Abstract: The article presents some of the factors that affect employee engagement in terms of different models and practices for measuring and enhancing engagement. The presented models were developed by famous consulting companies like Gallup Organization and Aon Hewitt, by Wilmar Schaufeli and Patrick Lenchioni as well as analyses of recommendations given at Forbes articles in this sphere.

Key words: engagement, measurement, factors

Въведение

Ангажираността на служителите е въпрос, който вълнува икономисти, изпълнителни директори, специалисти в управлението на човешките ресурси и мениджъри от всяко ниво в бизнес организацията по целия свят. Ангажираността се приема за двигател на успеха на организацията. Смята се, че понятието се споменава за първи път в изследванията на „Галъп организейшън“ през 90-те години на ХХ в. Оттогава непрекъснато излизат статии, книги и интернет публикации по този въпрос. Организиранат се конференции, посветени на ангажираността, и се провеждат периодични проучвания, измерващи ангажираността както в рамките на отделна компания, индустрия или държава, така и в глобален мащаб. Ефективното проследяване на степента на ангажираност и вземането на правилни решения за политиката за повишаване на ангажираността изисква познаване на факторите, които ѝ влияят. Целта на тази разработка е да бъде направен преглед на някои от факторите, които влияят на ангажираността.

Дефиниране на понятието „ангажираност на служителите“

Преди да бъдат разгледани факторите, които влияят на ангажираността, е необходимо да се погледнат някои дефиниции за ангажираността.

„Аон Хюит“ наричат ангажираността „наука за човека“¹ и я дефинират като „степената на психологическа инвестиция от страна на служителите в тяхната организация“².

¹ За Аон България, Aon Hewitt, http://bestemployerseurope.aon.com/bg/wp-content/uploads/2015/07/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B2%D0%BA%D0%B8-%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B5-%D0%B8-%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%B0%D0%B6%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%8A%D1%82-%D0%BD%D0%B0-%D0%90%D0%BE%D0%BD.pdf

² *Trends in Global Employee Engagement*, AON, 2017 http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon_2017_Employee-Engagement.pdf

Шауфли определя ангажираността като „позитивно, удовлетворяващо състояние на ума, свързано с работата, което се характеризира с енергичност, посвещение и задълбоченост“³. Той свързва *енергичността* с издръжливостта при работа, с желанието да се полагат усилия, както и с настойчивост и постоянство при справянето с трудности. *Посвещението* говори за силен интерес към работата, за изпитването на усещане за значимост, ентузиазъм, вдъхновение, гордост и предизвикателство. *Задълбочеността* се изразява в това, че хората са напълно концентрирани и щастливо погълнати от работата си, като по този начин времето на работа минава бързо и на човек му е трудно да се откъсне от работата си.

Консултантите „Профайлс интернешънал“⁴ определят ангажираността като степента, до която служителите са свързани с работата си, и се чувстват посветени на своята организация и нейните цели.

Макар и съдържащи сходни елементи, всяко едно от тези определения се различава от останалите. Това налага схващането, че концепцията за ангажираността е многоизмерна, а това от своя страна води до предположението, че факторите, които оказват влияние върху нея, вероятно са доста разнородни.

Фактори, които влияят върху ангажираността на служителите

Факторите, влияещи на ангажираността, могат да бъдат разграничени в две основни групи – фактори, които влияят на ангажираността и могат да бъдат измерени, и фактори, които влияят на ангажираността, които са трудно измерими, но могат да се използват за повишаването ѝ. За целта ще се представят няколко модела за измерване и повишаване на ангажираността.

Модели за измерване на ангажираността

✓ „Галъп организейшън“

Авторите на книгата „Нарушете всички правила: Какво по-различно правят добрите мениджъри?“ („First, break all the rules: What the world’s greatest managers do differently”)⁵ Бъкингам и Кофман, в търсене на връзка между мнението на служителите и производителността, печалбата, удовлетвореността на клиентите и текучеството на персонала, достигат до дванадесет въпроса, в които обхващат ключовите елементи, необходими за привличането, ангажирането и задържането на най-талантливите и продуктивните служители. Тези дванадесет въпроса, известни като „мярката“ (на англ. „the measuring stick”) или „дванадесетте въпроса“, могат да се видят във възможен превод на български на фиг. 1 и в оригинал на английски език в приложение 1.

1. Ясно ли ми е какво се очаква от мен на работа?
2. Разполагам ли с материалите и оборудването, които са ми нужни да си върша работата?
3. На работа всеки ден ли имам възможност да правя това, в което съм най-добър?
4. През последната седмица получих ли признание или похвала за добре свършена работа?
5. Прекият ми ръководител или някой друг на работа интересува ли се от мен като личност?
6. Има ли човек в работата ми, който насърчава моето развитие?
7. Мнението ми има ли някакво значение на работа?
8. Целта и мисията на компанията карат ли ме да смятам, че работата ми е важна?
9. Колегите ми стремят ли се да си вършат работата качествено?
10. Имам ли най-добър приятел на работата?
11. През последните шест месеца обсъждал ли съм с някого напредъка си?
12. На работа имам ли възможност за обучение и развитие?

Фигура 1. „Мярката“ за определяне степента на ангажираност на „Галъп организейшън“

³ **Schaufeli, W. B.** Work Engagement in Europe: Relations with National Economy, Governance and Culture, Version 1.0, Feb 2017, <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/472.pdf>

⁴ *WorkPlace Engagement Survey*, Profiles International, <http://yardezone.com/10YZPACWES.pdf>

⁵ **Buckingham, M., C. Coffman.** *First, break all the rules*, New York, Simon & Schuster, 1999.

В процеса на проучването те установяват три неща:

Първо, важна е точната формулировката на въпросите.

Второ, оказва се, че въпросите, свързани със заплащане, ползи, топ мениджъри или организационна структура, отпадат в процеса на анализ. От „Галъп организейшън“ правят уговорката, че това не означава, че тези въпроси не са важни. Отсъствието им означава единствено, че са еднакво важни за всички служители.

Трето, в процеса на изследване откриват, че друг критичен фактор за по-доброто представяне е прекият мениджър, не организацията, допълнителните привилегии, заплащането и т.н.

Авторите правят интересно сравнение на ангажираността с изкачване на планина⁶. Тя се явява символ на повишаването на ангажираността на отделния индивид, а не на неговото кариерното развитие. Независимо дали основата на планината е работа в нова компания, или назначаване на нова длъжност в същата компания, в даден момент всеки се оказва в началото на пътеката, която води към върха на планината. Там човекът все още е на същата длъжност, но вече е напълно ентузиазизиран, погълнат и отдаден на работата си. Пътят минава през четири „лагера“, но процесът далеч не е лесен.

В техния въпросник (фиг. 1, прил. 1) първи и втори въпрос кореспондират на „базовия лагер“, както го наричат авторите. Въпроси от три до шест са свързани с преминаването през „лагер номер 1“. Седми до десети въпрос обхващат преживяването в „лагер номер 2“. Положителни отговори на последните два въпроса биха показали, че човекът е достигнал символичния „връх“ на планината на ангажираността.

Забележителното в символиката с планината е, че тя представя ангажираността като процес, а не като обикновен набор от мерки и действия. На база на проведеното изследване авторите достигат до извода, че от гледна точка на мениджъра за изграждането на стабилно и стимулиращо работно място е изключително важно да се положи добра основа. Тя включва посрещането на потребностите на служителите на първите два етапа. Без правилната основа няма гаранции за успех. Макар да звучи много лесно, изследванията на „Галъп организейшън“ показват, че всъщност през последните години мениджърите се фокусират върху идеи, свързани с по-високите етапи на „изкачването“ като самоуправляващи се екипи, програми за намаляване на дискриминацията, насърчаване на разбирането и хармонията между служителите, реинженеринг и управление на качеството. Подобни програми имат добри намерения, планирани са и са реализирани добре, за съжаление, не винаги водят до успех. Това отново връща процеса до полагането на стабилна основа. По тази причина авторите препоръчват мениджърите да се концентрират върху нуждите на служителите, характерни за „базовия лагер“ и „лагер номер 1“. Оттук и огромната важност, която те отдават на първите шест въпроса (фиг. 2). Според Бъкингам и Кофман изкачването към върха не е ненужно, нито маловажно, просто е по-лесно след изграждането и поддържането на стабилна основа.

1. Ясно ли ми е какво се очаква от мен на работа?
2. Разполагам ли с материалите и оборудването, които са ми нужни да си върша работата?
3. На работа всеки ден ли имам възможност да правя това, в което съм най-добър?
4. През последната седмица получих ли признание или похвала за добре свършена работа?
5. Прекият ми ръководител или някой друг на работа интересува ли се от мен като личност?
6. Има ли човек в работата ми, който насърчава моето развитие?

Фигура 2. Шестте най-важни въпроса за ангажираността според „Галъп организейшън“

✓ *Моделът на „Аон Хюит“*

Консултантската фирма „Аон Хюит“ измерва ангажираността чрез „под-поведенията“ на служителите – „казвам“, „искам“ и „права“. В допълнение те измерват и удовлетвореността на служителите в над десет области, критични за ефективността на работно място, сред които репутация, възможности за кариерно развитие, сътрудничество, различия и приобщаване, овластяване и автономия, спомагаща инфраструктура, обучение и развитие, топ мениджмънт, управление на представянето,

⁶ **Buckingham, M., C. Coffman.** *First, break all the rules*, New York, Simon & Schuster, 1999, pp. 42 – 49.

възнаграждение и признание, преки ръководители, таланти и служители, работа (задачи/дейности) и баланс „работа и личен живот“.

На фиг. 3 е представен моделът им, а оригиналът може да се види в прил. 3. Те идентифицират най-важните фактори за насърчаване на ангажираността в различните региони и пазари, като съпоставят три неща – статистическата връзка между ангажираността и възприятието на работата, средното представяне на компаниите в този сектор и представянето на най-добрите компании в същия сектор (топ четири). „Аон Хюит“ застъпват идеята, че чистото измерване на ангажираността не е достатъчно. То е следствие от цялостното усещане и възприятие на човек на работа (на англ. „work experience“). По тази причина е важно да се разберат най-важните елементи и приоритети на работното място и в организационната култура.



Фигура 3. Модел на консултантската фирма „Аон Хюит“

Проучванията им показват, че факторите с най-силно влияние върху нивото на ангажираност на служителите се променят с времето. Изследването им в България от 2016 г.⁷ показва, че до 2010 г. е имало известна стабилност, като „сред топ три са „удовлетвореността от възможностите за кариерно развитие“, „репутацията на компанията“ и „признанието, което служителите получават“. След 2012 г. „оценката на представянето“, „работата с преките ръководители“ и „подкрепата, която те дават на служителите“, както и „политиките и практиките в компанията“ се нарежда сред факторите с голямо значение за ангажираността. След 2014 г. се появява и факторът „удовлетвореност от пакета от допълнителни придобивки“.

В световен мащаб тенденциите от доклада им за 2017 г.⁸ показват, че ангажираността се е понижила, но процента на промяна е различен за различните региони. Сред факторите, които оказват

⁷ Trends in Global Employee Engagement, AON, 2016 <http://bestemployerseurope.aon.com/bg/wp-content/uploads/2016/11/Aon-2016-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf> [October, 2017]

⁸ Trends in Global Employee Engagement, AON, 2017 http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon_2017_Employee-Engagement.pdf

влияние, са културните различия и политическа и икономическа стабилност. Спадът през 2017 г. почти елиминира нарастването през 2016 г. Намалението е и в трите елемента на индекса за ангажираност. Само два региона в света – Латинска Америка и Африка отбелязват повишение в ангажираността в сравнение с миналата година. Европа, Северна Америка и Азия отбелязват спад, като най-сериозна е разликата в Азия. В Европа нивото на ангажираност е най-ниско в сравнение с всички останали региони в света. Едва в 7 европейски страни има подобрение, а в други 14 се наблюдава спад в ангажираността.

Факторите за 2017 г.⁹ в световен мащаб в тяхното изследване са:

1. Награди и признание за работата;
2. Взаимоотношенията между компанията и служителя (EVP);
3. Топ мениджмънт;
4. Кариерни възможности;
5. Спомагаща инфраструктура.

Тези последни изследвания показват, че прекият мениджър не е чак толкова важен за ангажираността на служителите и че има драстични промени във възприятието и очакванията на служителите към техните работодатели. Те откриват, че факторът „награди и признание“, който скача от трето на първо място в сравнение с 2016 г., е свързан с очакването на хората за прозрачност и справедливост при заплащането. Поставянето на ефективността на топ мениджърите на трета позиция от седма позиция миналата година също е интересно. „Аон Хюит“ спекулират за възможните причини за влизането ѝ в челната петица, като предположението им е, че е възможно да се дължи на очакванията към лидерите да насочват хората в правилната посока и да вземат решения за бъдещето в светлината на непрестанните промени около нас. Те измерват взаимоотношенията между компанията и служителите с помощта на т.нар. „стойностно предложение за служителите“ или „стойностно предложение на работодателя към служителите“ (на англ. „Employee Value Proposition“ или EVP). Този индекс показва способността на организацията да декларира ясно и да изпълни обещанията към служителите си¹⁰. Кариерните възможности и спомагащата инфраструктура са сред водещите фактори още от предходната година. Те показват колко важна е кариерата, подкрепата и силната култура на ангажираност. Промяната в позицията на различните фактори свидетелства за високата динамичност на изменението на силата на факторите. Според тях с промените в челната петица могат да се свържат както промяната в приоритетите и ценностите на хората, така и промяната в начина на възприемане на работната среда.

✓ *Моделът от Утрехт*

Шауфли¹¹ изследва ангажираността в Европа и връзката ѝ с националната икономика, управление и култура. Той открива, че като цяло нивото на ангажираност е по-високо в страните, в които работата не заема централно място в живота на хората и в които се цени почивката; в страните със силна демокрация, където се държи на моралните принципи и в които има ниска степен на корупция и неравенство между половете; в страни с по-слабо изразена властова дистанция и в страни, в които се цени удовлетворяването на потребностите на хората. Неговият анализ показва, че степента на ангажираност се свързва с набор от икономически, управленски и културни показатели.

Самите твърдения за изследването са групирани в категориите „енергичност“, „посвещение“ и „задълбоченост“. Пълният въпросник съдържа 17 твърдения (фиг. 4).

⁹ *Trends in Global Employee Engagement*, AON, 2017 http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon_2017_Employee-Engagement.pdf

¹⁰ **Аяз, А.** *Има ли рецепта за привличане и задържане на таланти в компанията?*, 12.10.2016, Investor.bg, <http://m.investor.bg/obuchenie/119/a/ima-li-recepta-za-privlichane-i-zadyrjane-na-talanti-v-kompaniata-226176/>

¹¹ Schaufeli, W.B. *Work Engagement in Europe: Relations with National Economy, Governance and Culture*, Version 1.0, Feb 2017, <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/472.pdf>

1. На работа чувствам, че съм изпълнен с енергия. (е 1)
2. Смятам, че работата ми е изпълнена със смисъл и цел. (п 1)
3. Времето лети, когато работя. (з 1)
4. На работа се чувствам силен и деен. (е 2)
5. Работата ми ме изпълва с ентузиазъм. (п 2)
6. Когато работя, забравям за всичко друго около мен. (з 2)
7. Работата ми ме вдъхновява. (п 3)
8. Когато стана сутринта, тръгвам на работа с желание. (е 3)
9. Щастлив съм, когато работя усилено. (з 3)
10. Гордея се с работата си. (п 4)
11. Потопен съм в работата си. (з 4)
12. Мога да работя доста продължително време. (е 4)
13. За мен работата ми е предизвикателство. (п 5)
14. Увличам се, като работя. (з 5)
15. На работа съм много издръжлив, умствено и ментално. (е 5)
16. Трудно ми е да се откъсна от работата си. (з 6)
17. На работа се трудя упорито дори когато нещата не вървят много добре. (е 6)

е – енергичност п – посвещение з – задълбоченост

Фигура 4. Въпросник за измерване на ангажираността от Утрехт

В прил. 2 е показана пълната версия на английски език, а на фиг. 5 е показана по-кратката версия (UWES-9), съдържаща девет опции¹². Те предлагат и скала с три въпроса¹³, в която са включени твърдения № 1, 3 и 5, т.е.:

1. На работа чувствам, че съм изпълнен с енергия. (е 1).
2. Времето лети, когато работя. (з 1).
3. Работата ми ме изпълва с ентузиазъм. (п 2)

1. На работа чувствам, че съм изпълнен с енергия. (е 1)
2. На работа се чувствам силен и деен. (е 2)
3. Работата ми ме изпълва с ентузиазъм. (п 2)
4. Работата ми ме вдъхновява. (п 3)
5. Когато стана сутринта, тръгвам на работа с желание. (е 3)
6. Щастлив съм, когато работя усилено. (з 3)
7. Гордея се с работата си. (п 4)
8. Потопен съм в работата си. (з 4)
9. Увличам се, като работя. (з 5)

е – енергичност п – посвещение з – задълбоченост

Фигура 5. Съкратена версия на въпросника за измерване на ангажираност от Утрехт (UWES-9)

Модели за повишаване на ангажираността

✓ „Истината за ангажираността на служителите“

В книгата си „Истината за ангажираността на служителите“¹⁴, Ленчиони говори за три ключови области, които разграничават ангажирания от неангажирания служител. Първата област е „анонимност“ или „безличност“ (anonymity). Според автора, хората не биха били удовлетворени на работно място, на което никой не ги познава. Той говори за една от основните човешки потребности – да бъдат разбирани качествата им и да бъдат оценени от човек, който се намира на по-авторитетна позиция. Втората област е наречена „ирелевантност“ (irrelevance), т.е. отсъствието на полза от рабо-

¹² **Schaufeli, W. B., A. Bakker, M. Salanova.** *The measurement of Work Engagement with a short questionnaire*, Educational and Psychological Measurement Volume 66 Number 4 August 2006, Sage Publications <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/251.pdf>

¹³ **Schaufeli, W. B.** *Work Engagement in Europe: Relations with National Economy, Governance and Culture*, Version 1.0, Feb 2017, <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/472.pdf>

¹⁴ **Lencioni, P.** *The Truth About Employee Engagement*, San Francisco, Jossey-Bass, 2007.

тата на въпросния човек за някой друг (други). Авторът изхожда от позицията, че всеки човек трябва да знае, че работата му е от значение за някого, дори това да е само шефът му. Ако служителят не вижда връзка между работата си и приноса и смисъла ѝ за друг човек, той не би могъл да изпита удовлетворение. Последната област е описана с измислена от него дума, която на български може да се представи като „неизмеримост“ (immeasurement) или невъзможност да се измерят резултатите от работата на отделния човек. Според Ленчиони човек би могъл да изпитва удовлетворение от работата си само когато може да измери напредъка си сам. За него успехът на хората в работата им не бива да зависи от мнението на друг човек, колкото и доброжелателен да е той. Липсата на реални средства за лично измерване на успеха (провала) в работата в крайна сметка би довела до демотивация.

Ленчиони, подобно на „Галъп организейшън“, застава зад идеята за ключовата роля на мениджъра. Той трябва да е двигателят на ангажираността в организацията и с действията си да създаде атмосфера, която да я насърчава.

Ленчиони представя теорията си от позицията на основател и президент на консултантска група, посветена на предоставянето на продукти и услуги, които целят подобряването на работата в екип и повишаването на ангажираността на служителите. Методиката му е прилагана както при малки, така и при големи компании в най-различни сфери – от неправителствени организации, професионални спортни организации до компании от списъка „Форчън 500“. Той смята, че ангажираността би могла да се постигне отгоре-надолу, с уговорката, че изпълнителният директор или топ мениджърите са инициатори на промяната. Оттам промяната навлиза на ниво мениджър, като в крайна сметка достига до отделния служител. Но той добавя, че и всеки човек, който би желал работата му да е интересна, може да предприеме действия в тази насока. Изключително важно е да бъдат открити онези неща, които мотивират съответната личност независимо от позицията, която заема.

Предпоставки за силна ангажираност

Наличие на смисъл и цел в работата

В основата на силната ангажираност според Скот¹⁵ стои силната организационна култура, като според изследване на Ларок, което той цитира, „най-силният ѝ компонент“, който оказва влияние върху служителите, е наличието на смисъл и цел в работата. Той отваря скоба и казва, че този елемент изпреварва фактори като конкурентно заплащане, ползи, кариерно развитие и признание за добре свършена работа.

Очевидно Ленчиони¹⁶ също застъпва идеята за смисъл и цел в работата във втория компонент на методиката си, наречен „ирелевантност“. За целта той препоръчва за всеки служител да бъдат изяснени два въпроса: „на кого помагам?“ и „как помагам?“.

Да бъдеш приет

Друг важен момент от методиката на Ленчиони¹⁷ е акцентът върху необходимостта служителите да усетят, че другите от екипа ги познават и разбират като хора. Най-голямо влияние върху ангажираността на служителите би могъл да окаже интересът, проявен от прекия ръководител или мениджър. Ленчиони препоръчва мениджърът да опознае хората, които ръководи, и то не защото това му е работата, а като проява на истински интерес и нормално човешко отношение. Когато има личен контакт, проблемът с ангажираността е по-трудно да остане неразпознат и скрит.

Ким Монагън¹⁸ също смята, че силната ангажираност е възможна при организационна култура, в основата на която се намира разпознаването, признанието и възнаграждаването на усилията на служителите.

¹⁵ **Scott, R.** *Do we even know what engagement is?*, Dec 1, 2016, <https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2016/12/01/do-we-even-know-what-employee-engagement-is/#3bbab6542935>

¹⁶ **Lencioni, P.** *The Truth About Employee Engagement*, San Francisco, Jossey-Bass, 2007.

¹⁷ **Lencioni, P.** *The Truth About Employee Engagement*, San Francisco, Jossey-Bass, 2007.

¹⁸ **Monaghan, K.** *Employee Engagement Is Not Just A State of Mind*, Apr 8, 2016, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/04/08/employee-engagement-is-not-just-a-state-of-mind/#26ebc72e161a> [October, 2017]

Да виждаш напредъка си

Според Ленчиони най-добрите служители не искат успехът им да зависи от субективната оценка на друг човек. Служителите, които могат да измерят прогреса в работата си, развиват по-силно чувство на отговорност и ангажираност. За целта трябва да бъдат установени онези неща, на които служителят може да влияе пряко и които са свързани с човека или хората, на които се предполага, че служи. Спецификата им се определя от особеностите на работното място.

Планиране на процеса

Ангажираността не би могла да възникне от само себе си. Според Монагън¹⁹ е нужно планиране, за да бъдат разкрити факторите, които водят до ангажираност, да се разбере какви са нуждите на служителите и да се предприемат необходимите стъпки. Ефективната програма за ангажираността за нея означава непрекъснат цикъл от прилагане на мерките, свързани с ангажираността, документиране на резултатите, измерване и коригиране.

Двустранен принос

Реална ангажираност на служителите може да има само когато и лидерите, и служителите дават своя *принос*, казва Монагън²⁰. Отговорността не е едностранна. За да е възможно постигането на такова „работно състояние“, при което всички печелят, е нужно всеки да върши своята част от работата.

Други предпоставки

– Трейси²¹ и „Галъп организейшън“²² говорят за осигуряване на неутралните фактори, които са минимумът, за да бъде свършена работата добре;

– Канчиалоси²³ говори за създаване на среда, в която служителите да могат да споделят мнението си по всяко време без страх от наказание и негативни последици;

– Водене на политика на открита комуникация, представена в две насоки. Канчиалоси²⁴ призовава: „говорете с хората... лице в лице“. Истинското ангажиране означава преди всичко ангажиране със служителите. Мениджърите трябва да могат да задават правилните въпроси, да слушат и да са готови да помогнат на служителите да си помогнат сами. Ким Монагън²⁵ вижда в откритата комуникация средство за разкриване на проблемните области и предоставяне на качествена обратна връзка в реално време.

Сила, свързаност, посока на изменение и систематизиране на факторите

От представеното дотук се вижда, че факторите, които се възприемат като решаващи за ангажираността, са многобройни и изключително разнообразни.

Моделът на „Аон Хюит“ представя една цялостна картина на влиянието на ангажираността върху бизнес резултатите, самата ангажираност и удовлетвореността от факторите, свързани с цялостното възприемане на работната среда, които всъщност водят до по-висока степен на ангажираност и ефективност. Както в България, така и в световен мащаб се наблюдава промяна в тежестта на отделните фактори, навлизат нови критерии, а вече познатите критерии променят степента на

¹⁹ **Monaghan, K.** Employee Engagement Is Not Just A State of Mind, Apr 8, 2016, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/04/08/employee-engagement-is-not-just-a-state-of-mind/#26ebc72e161a> [October, 2017]

²⁰ **Monaghan, K.** Employee Engagement Is Not Just A State of Mind, Apr 8, 2016, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/04/08/employee-engagement-is-not-just-a-state-of-mind/#26ebc72e161a> [October, 2017]

²¹ **Tracy, B.** *Full engagement! : Inspire, Motivate, and Bring Out the Best in Your People*, USA, AMACOM, 2011

²² **Buckingham, M., C. Coffman.** *First, break all the rules*, New York, Simon & Schuster, 1999.

²³ **Cancialosi, C.** *It's Time To Redefine The Rules Of Employee Engagement*, Feb 1, 2016, <https://www.forbes.com/sites/chrisncancialosi/2016/02/01/its-time-to-redefine-the-rules-of-employee-engagement/2/#29263ea68045>)

²⁴ **Cancialosi, C.** *It's Time To Redefine The Rules Of Employee Engagement*, Feb 1, 2016, <https://www.forbes.com/sites/chrisncancialosi/2016/02/01/its-time-to-redefine-the-rules-of-employee-engagement/2/#29263ea68045>)

²⁵ **Monaghan, K.** Employee Engagement Is Not Just A State of Mind, Apr 8, 2016, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/04/08/employee-engagement-is-not-just-a-state-of-mind/#26ebc72e161a> [October, 2017]

влиятието си. Сферата се оказва изключително динамична, особено в бизнес реалност, характеризирана от несигурност, постоянна промяна и бързо навлизащи модерни технологии.

Моделът от Утрехт също разглежда голям набор от фактори, свързани с ангажираността, с малката разлика, че той не е свързан с изследване на причините за удовлетвореност на служителите, а с трите измерения на ангажираността („енергичност“, „посвещение“ и „задълбоченост“) и техните проявления в служителите.

Моделът на Ленчиони се фокусира на основни принципи при работата с хора и в частност върху конкретната организация, нейната организационна култура и хората, които работят там. Отчитайки моментното състояние, се идентифицират проблемните области и усилията се насочват към конкретни мерки за промяна.

Макар на пръв поглед подходите и методологията да изглеждат напълно различни, между тях има и общи характеристики. Безспорно непосредственият ръководител е от решаващо значение, макар данните на „Аон Хюит“ от 2017 г. да показват, че ролята му е изгубила водещи позиции в сравнение с предходни години. Все пак той е човекът, който може да създаде атмосфера на разбиране и откритост и който може да насърчи хората в екипа да разгърнат максимално своя потенциал.

Факторите за ангажираността определено могат да бъдат систематизирани по области на удовлетвореност от факторите, които са важни за ефективността, както показва моделът на „Аон Хюит“. Моделът на „Галъп организейшън“ представя систематизиране, подчинено на процеса на ангажираност, а моделът от Утрехт е пример за систематизирането на критериите в зависимост от различните измерения на ангажираността.

По-задълбоченото изследване и разбиране на факторите, които влияят на ангажираността, би предоставило по-пълни и по-реални данни, които да послужат в процеса на вземане на решения и формулирането на политиките на компанията, в изучаването на тенденциите в отношението на служителите и управлението на човешките ресурси, в изграждането на теоретични модели и като цяло да допринесат за по-доброто разбиране на психологията на мотивацията на човека.

Заклучение

От написаното до тук на преден план излизат няколко важни момента. На първо място, ангажираността е един непрекъснат процес. Беше установено, че топ мениджърите и преките ръководители имат съществена роля за степента на ангажираност в компанията. Възможно е поддържането на висока ангажираност и без изследвания, но е факт, че изследванията помагат да бъде разбран механизъмът на процеса и факторите, които оказват влияние върху ангажираността. Силната организационна култура безспорно е в основата на високата ангажираност на служителите. Смисълът в работата и добрата комуникация са сред основите фактори, които съдействат за по-силна ангажираност. Важна е последователността или приоритизирането на мерките, предприети от една компания.

При ангажираността печелят и бизнес организацията, и служителите. Когато работата има смисъл и цел и когато са осигурени качествени условия за труд, служителите изпитват задоволство и удовлетворение. Крайният резултат от всичко това е по-висока печалбата, намаляване на текучеството на персонала и привличане и задържане на най-добрите служители в сферата.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Buckingham, M., C. Coffman.** *First, break all the rules*, New York, Simon & Schuster, 1999.
2. **Cancialosi, C.** *It's Time To Redefine The Rules Of Employee Engagement*, Feb 1, 2016, <https://www.forbes.com/sites/chrisancialosi/2016/02/01/its-time-to-redefine-the-rules-of-employee-engagement/2/#29263ea68045>.
3. **Lencioni, P.** *The Truth About Employee Engagement*, San Francisco, Jossey-Bass, 2007.
4. **Matuson, R.** The real truth about employee engagement, Jan 13, 2015, <https://www.forbes.com/sites/robertamatuson/2015/01/13/the-real-truth-about-employee-engagement/#ed4a3f527b0c> [October, 2017].
5. **Monaghan, K.** Employee Engagement Is Not Just A State of Mind, Apr 8, 2016, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2016/04/08/employee-engagement-is-not-just-a-state-of-mind/#26ebc72e161a> [October, 2017].

6. **Schaufeli, W. B.** *What is engagement?* In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge, 2013, <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/487878/1/125.pdf> [October, 2017].
7. **Schaufeli, W. B.** *Work Engagement in Europe: Relations with National Economy, Governance and Culture*, Version 1.0, Feb 2017, <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/472.pdf>.
8. **Schaufeli, W. B., A. Bakker, M. Salanova.** *The measurement of Work Engagement with a short questionnaire*, Educational and Psychological Measurement Volume 66 Number 4 August 2006, Sage Publications <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/251.pdf>.
9. **Scott, R.** *Do we even know what engagement is?*, Dec 1, 2016, <https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2016/12/01/do-we-even-know-what-employee-engagement-is/#3bbab6542935>.
10. **Scott, R.** *Employee Engagement Vs. Employee Experience*, May 4, 2017, <https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2017/05/04/employee-engagement-vs-employee-experience/#6c55a3e37883>.
11. **Seidman, D.** *From the Knowledge Economy to the Human Economy*, Nov 12th, 2014, <https://hbr.org/2014/11/from-the-knowledge-economy-to-the-human-economy> [October, 2017].
12. **Silverstein, B.** *Best practices: Managing people – Secrets to Leading for New Managers*, NY, HarperCollins, 2007.
13. **Tracy, B.** *Full engagement! : Inspire, Motivate, and Bring Out the Best in Your People*, USA, AMACOM, 2011.
14. *Trends in Global Employee Engagement*, AON, 2016 <http://bestemployerseurope.aon.com/bg/wp-content/uploads/2016/11/Aon-2016-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf> [October, 2017].
15. *Trends in Global Employee Engagement*, AON, 2017 http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon_2017_Employee-Engagement.pdf.
16. *WorkPlace Engagement Survey*, Profiles International, <http://yardezone.com/10YZPACWES.pdf>.
17. **Аяз, А.** *Има ли рецепта за привличане и задържане на таланти в компанията?*, 12.10.2016, Investor.bg, <http://m.investor.bg/obuchenie/119/a/ima-li-recepta-za-privlichane-i-zadyrjane-na-talanti-v-kompaniata-226176/> // **Аяз, А.** *Има ли рецепта за привличане и задържане на таланти в компанията?*, 12.10.2016, Investor.bg
18. *За Аон България*, Aon Hewitt, http://bestemployerseurope.aon.com/bg/wp-content/uploads/2015/07/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B2%D0%BA%D0%B8-%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B5-%D0%B8-%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%B0%D0%B6%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%8A%D1%82-%D0%BD%D0%B0-%D0%90%D0%BE%D0%BD.pdf // *За Аон България*, Aon Hewitt

Приложения

Приложение 1. The “measuring stick” or Q12 (Gallup Organization)

1. Do I know what is expected of me at work?
2. Do I have the materials and equipment I need to do my work right?
3. At work, do I have the opportunity to do that I do best every day?
4. In the last seven days, have I received recognition or praise for good work?
5. Does my supervisor, or someone at work, seem to care about me as a person?
6. Is there someone at work who encourages my development?
7. At work, do my opinions seem to count?
8. Does the mission/purpose of my company make me feel like my work is important?
9. Are my co-workers committed to doing quality work?
10. Do I have a best friend at work?
11. In the last six months, have I talked with someone about my progress?
12. At work, have I had opportunities to learn and grow?

Приложение 2. Скала за измерване на ангажираността от Утрехт (UWES – Utrecht Work Engagement Scale)

Work and Well-Being Survey

The following 17 statements are about how you feel at work. Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way about your job. If you have never had this feeling, cross the “0” (zero) in the space after the statement. If you have had this feeling, indicate how often you felt it by crossing the number (from 1 to 6) that best describes how frequently you feel that way.

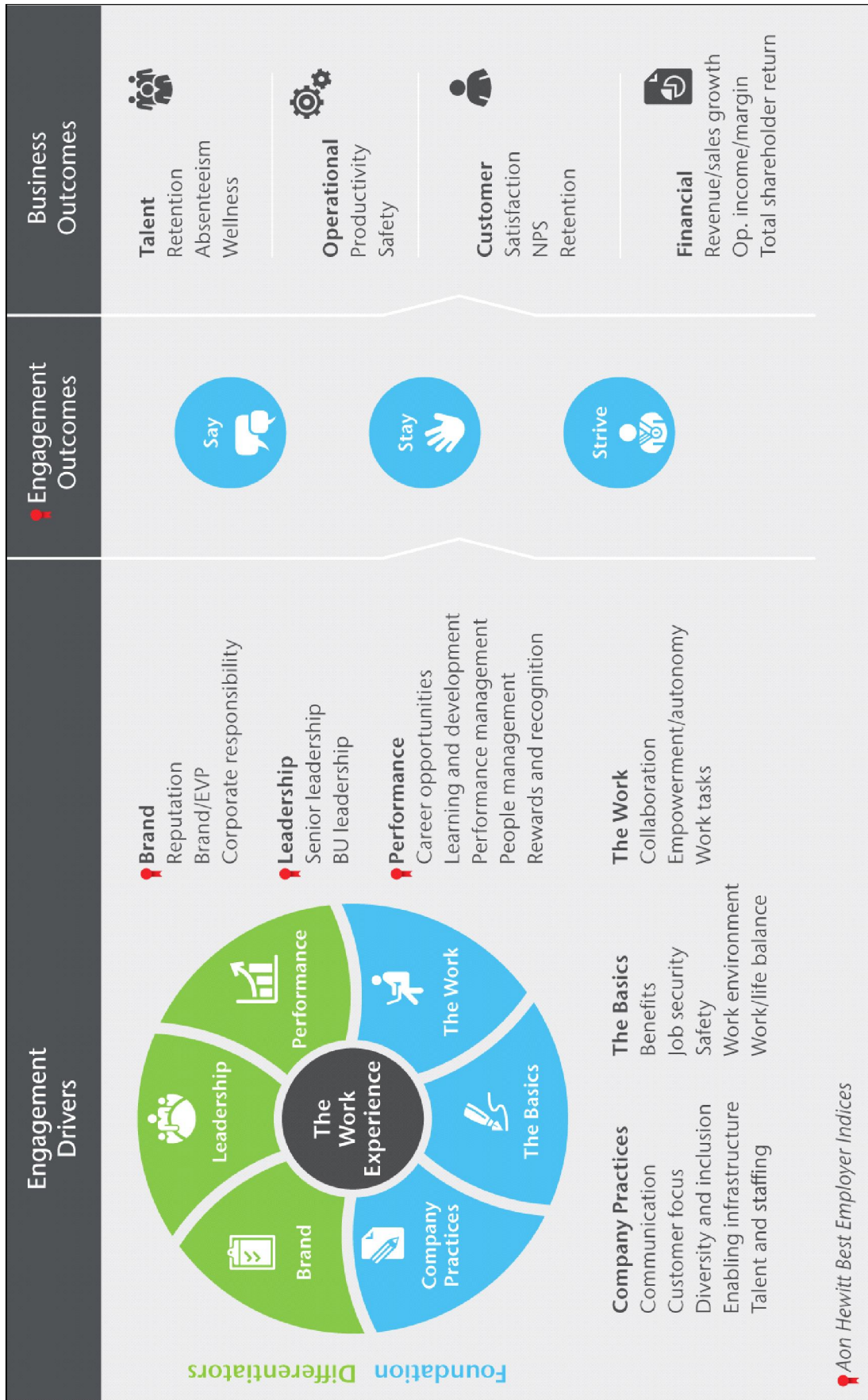
| Never 0 | Almost Never 1 | Rarely 2 | Sometimes 3 | Often 4 | Very Often 5 | Always 6 |
|--|----------------------------|----------------------|---------------------|-------------|--------------------|-------------|
| Never | A few times a year or less | Once a month or less | A few times a month | Once a week | A few times a week | Every day |
| 1. At my work, I feel bursting with energy. ^a (VI1) | | | | | | |
| 2. I find the work that I do full of meaning and purpose. (DE1) | | | | | | |
| 3. Time flies when I am working. (AB1) | | | | | | |
| 4. At my job, I feel strong and vigorous. ^a (VI2) | | | | | | |
| 5. I am enthusiastic about my job. ^a (DE2) | | | | | | |
| 6. When I am working, I forget everything else around me. (AB2) | | | | | | |
| 7. My job inspires me. ^a (DE3) | | | | | | |
| 8. When I get up in the morning, I feel like going to work. ^a (VI3) | | | | | | |
| 9. I feel happy when I am working intensely. ^a (AB3) | | | | | | |
| 10. I am proud of the work that I do. ^a (DE4) | | | | | | |
| 11. I am immersed in my work. ^a (AB4) | | | | | | |
| 12. I can continue working for very long periods at a time. (VI4) | | | | | | |
| 13. To me, my job is challenging. (DE5) | | | | | | |
| 14. I get carried away when I am working. ^a (AB5) | | | | | | |
| 15. At my job, I am very resilient, mentally. (VI5) | | | | | | |
| 16. It is difficult to detach myself from my job. (AB6) | | | | | | |
| 17. At my work, I always persevere, even when things do not go well. (VI6) | | | | | | |

Source: Schaufeli and Bakker (2003)

Note: VI = Vigor scale; DE = Dedication scale; AB = Absorption scale.

a. Shortened version (Utrecht Work Engagement Scale–9 [UWES-9]).

Приложение 3. Модел на ангажираност на „Аон Хюит“





Стопански
факултет

Социално- икономически анализи

Книга 2/2017 (12)

Венелина Цаневска

РИСК МЕНИДЖМЪНТ – ЕТАПИ И КОНЦЕПЦИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА БАНКОВИЯ РИСК

RISK MANAGEMENT – STAGES AND CONCEPTS OF THE RISK MANAGEMENT IN BANKS

Abstract: The publication examines the essence of risk management, in particular, the banking risk management. It is focused on the key stages of banking risk management, as well as the modern concepts in its operation.

Key words: risk, banking risk management, stages, concepts

Въведение

Използването на понятието „риск“ датира от древни времена. В него се влага различен смисъл и се отбелязват различни събития. Най-често се дефинира като ситуация, която може да създаде препятствия при постигането на определени цели. Добър начин за справяне с подобен сценарий е предприемането на определени проактивни мерки за идентифицирането на всички видове риск, които могат да се превърнат в нежелани резултати. С други думи, може да се каже, че предварителното управление на риска е по-добрият начин за справяне с него, отколкото очакването за възникването му.

Риск мениджмънт

Риск мениджмънтът е част от финансовия мениджмънт и в този смисъл може да се определи като целенасочен процес, свързан с вземане на решения за вида действия, които трябва да се предприемат. Може да се дефинира още и като система за оценяване на риска, управление на риска и финансовите отношения, които възникват в процеса на действия.

И. Попчев¹ го определя като система за управление, която се състои от две подсистеми – управляема и управляваща. Управляемата подсистема, или още обект на управление, е рискът и икономическите отношения между субектите в процеса на реализация на риска. Такива отношения може да има например между кредитор и кредитополучател. Посредством различни методи и инструменти човек или група хора въздействат върху обекта на управление и реализират целенасоченото функциониране на този обект – това е управляващата подсистема, или субект на управлението.

Характерно за управлението на риска е, че то има своя собствена система от евристични правила², като някои от тях са:

- ✓ да не се рискува повече, отколкото позволява собственият капитал;
- ✓ да се мисли за последствията от риска;
- ✓ да не се рискува много заради малко;

¹ Попчев, И. Стратегии за управление на риска. София, 2004, с. 49.

² Иванов, А., С. Олейников, С. Бочаров. Риск-менеджмент. Москва, 2008, с. 20.

- ✓ да се вземат положителни решения само при липса на съмнения;
- ✓ да се вземат отрицателни решения в случай на съмнения;
- ✓ да се мисли и за други варианти за решение.

Ефективното управление на риска в банковия сектор е от изключително значение, тъй като редица фалити в световен мащаб са породени от пропуски и слаби моменти в моделите на банките за оценка и управление на риска. Във финансовата научна литература банковият риск мениджмънт е определен като интегриран процес за решаване на определени задачи в банката – оцеляване, възприемане на приемливо ниво на риска за институцията, устойчивост на благосъстоянието на всички страни, заинтересовани от дейността на банката, приемлива непрекъснатост на нейната работа, целесъобразен темп на устойчив растеж на банката, социална отговорност, икономичност и удовлетворяване на външни ограничения³. Той е полезен инструмент при вземането на решения и изисква от банките да определят, оценяват и контролират група от рискове, като най-често това са кредитен, пазарен, лихвен, ликвиден и операционен риск. Кредитните институции трябва разумно да ограничат рисковете и да преценяват рисковите си клиенти, тъй като надценяването ще обезкуражи добрите клиенти, а подценяването ще привлече „лоши“ клиенти. Според Дж. Уилс⁴ банките, които са се пробвали в контролирането на риска, са открили, че осигуряването на банковите печалби и контролирането на риска са две тясно свързани дейности.

Управлението на риска има важна роля в посредничеството и следователно е ключова област в банковата дейност. Според Шрьок⁵ като най-важна обосновка за управление на риска обикновено се разглежда предотвратяването на фалита на банка. Заради това той го определя като активен, стратегически и интегриран процес, който обхваща измерването и „смекчаването“ на риска с крайна цел за максимизиране на стойността на една банка и в същото време минимизиране на риска от фалит.

В последните години ролята и значението на банковия риск мениджмънт нараства, като все още съществуват нерешени проблеми, произтичащи от:

- ✓ непрекъснатата актуализация и усложняване на нормативните изисквания, свързани с дейността по управление на рисковете в банковата дейност;
- ✓ необходимостта от участие на международния пазар и привличане на крупни средства на сравнително ниски лихвени нива;
- ✓ разработването на обоснована класификация на банковите рискове и унифициране на използвания понятиен апарат и др.

Етапи при управлението на риска

Според някои руски автори⁶ управлението на риска в банковата дейност трябва да се основава на определени принципи:

- *осъзнатост* на поетия риск – банковият мениджър е длъжен съзнателно да поема риск, ако той се надява да получи съответния доход от осъществените банкови операции.
- *управляемост* на поетия риск – в портфейла на банката следва да бъдат ангажирани предимно тези рискове, които се поддават на неутрализация, а форсмажорните рискове да се застраховат.
- *независимост* при управлението на отделни рискове – банковите рискове са независими един от друг и настъпването на един риск невинаги означава, че ще настъпи и друг.
- *съпоставимост* на нивото на поетия риск с нивото на доходност на банковите операции – банката трябва да предприеме в хода на своята дейност само тези банкови рискове, нивото на които не е по-високо от нивото на доходност по избраната скала “доходност – риск”.
- *съпоставимост* на нивото на поетия риск с финансовите възможности на банката – размерът на загубите, които се очакват, трябва да съответства на заделения капитал.
- *икономичност* при управлението на риска – при управлението на риска трябва да се неутрализират отрицателните последици за дейността на банката, а разходите, свързани с това, не трябва да надвишават размера на възможните загуби при вероятно настъпване на рисково събитие.

³ Трифонова, С. Управление на риска в банката. София: Тракия М, 2015, с. 26.

⁴ Уилс, Дж. Управление на риска в банковата сфера. София: ИК Хефест, 1994, с. 9.

⁵ Schrock, G. Risk management and value creation in financial institutions, 2002, p. 28.

⁶ Иода. Е. В., Л. Мешкова, Е. Н. Болотина. Класификация банковских рисков и их оптимизация, 2002.

- отчитане на *времевия хоризонт* при управлението на риска – колкото по-дълъг е времевият период на банковите операции, толкова по-голям е диапазонът от съпътстващи рискове и толкова по-малко са възможностите, в които може да се гарантира неутрализирането на негативни последици от банката.

- отчитане на *общата стратегия* на банката в процеса на управление на риска – системата за управление на банковия риск е длъжна да се базира на общите критерии в избраната от банката стратегия.

- отчитане на *възможността за предаване на рисковете* – включването на рискове в общия портфейл на банковите рискове е допустимо само в случай, че е възможно пълно или частично прехвърляне на партньори в операцията или на застрахователи.

Освен придържането към посочените принципи, управлението на риска включва няколко взаимосвързани помежду си, етапа и има за цел да намали или компенсира негативните последици от събдването на определено събитие.

Дискусионен е въпросът по отношение на етапите за управление на риска. Някои автори го представят в три последователни етапа, а други в четири и повече (таблица 1).

Таблица 1. Етапи при управлението на риска според различни автори

| З. Завадска⁷ | П. Иванов⁸ |
|--|--|
| 1. идентифициране и квантифициране на риска; 2. управление на риска; 3. контрол върху извършените действия. | 1. разкриване и разпознаване на риска; 2. анализ и количествена оценка на риска; 3. методи за намаляване и предотвратяване на риска. |
| С. Трифонова⁹ | М. Видолова¹⁰ |
| 1. идентифициране на риска; 2. оценка на риска или измерване на риска; 3. управление на риска; 4. контрол върху извършените действия. | 1. идентифициране на отделните видове риск; 2. избор на метод за управление; 3. изпълнение на избрания метод за управление; 4. регулиране и манипулиране с цел неутрализация на банковите рискове; 5. контрол. |
| П. Пътев¹¹ | Б. Божинов¹² |
| 1. идентифициране на риска; 2. оценка на риска; 3. избор на стратегия; 4. избор на начини за намаляване на риска; 5. контрол нивото на риск. | 1. идентификация на риска; 2. измерване на риска; 3. управление (въздействие) на риска; 4. мониторинг на риска; 5. контрол върху резултатите. |

⁷ **Божинов, Б.** Управление на рисковете в търговската банка. Свищов: Акад. изд. „Ценов“, 2013, с. 19.

⁸ The institute of internal auditors, IIA Position Paper: The three lines of defense in effective risk management and control, January 2013, p. 2.

⁹ Адаптирано по ЕСИА/FERMA, Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41, December 2011, p. 7.

¹⁰ **Bessis, J.** Risk management in banking, 4th edition, John Wiley & Sons, 2015, p. 10.

¹¹ **Anderson, D., G. Eubanks.** Leveraging COSO across the three lines of defense, July 2015, p. 6.

¹² Institute of international finance Working Group on Operational Risk Feedback on the “Three Lines of Defense” Model, March 2015, p. 6 // <https://www.iif.com/news/regulatory-affairs/iif-wgor-identifies-challenges-implementing-three-lines-defense-model-orm/>

Използвайки метода на сравнителния анализ, може да се обобщи, че процесът по управление на риска започва с идентифицирането, разпознаването на риска. На второ място се поставят етапи, свързани с оценка и анализ на риска. За някои автори с третата стъпка приключва и цикълът от последователни етапи и обикновено това е етап, свързан с контрол и избор на методи за успешно управляване на риска. Други автори разширяват рамката за управлението на риска, отреждайки специално място на фази, свързани с избора на стратегия и методи за въздействие на риска и др. Обикновено тези изследователи представят повече от три етапа за управление на риска и завършват цикъла с етап, посветен на контрола върху извършените действия.

Авторът подкрепя изложените фази за управленски процес и на тази база споделя мнението, че може да се добави като отделен етап дейността, свързана със *субординацията и приоритизирането на определени видове банков риск*. Управлението на риска е един непрекъснат процес и разширеният модел би могъл да изглежда като един затворен цикъл, включващ пет взаимосвързани фази, между някои от които съществува връзка (фиг. 1.2).



Фигура 1. Етапи на управлението на риска

С идентификацията на риска се дава своеобразен старт на цялостния процес по управлението му. Този етап има информационен и същевременно прогнозен характер. При него се изяснява съдържанието на поетите рискове и се определят потенциални бъдещи заплахи, на които е изложена банката. Правилната идентификация е от ключово значение за следващите етапи от управлението, тъй като първоначалният етап кореспондира с трети и пети етап. За разкриването и определянето на видовете риск за банката се използват различни методи и средства – стандартни или специализирани анкети, диаграми, инспекции на място и др. Създава се информационна база в помощ за по-нататъшното изпълнение на процеса по управление на риска. Обръща се внимание и на факторите, влияещи върху появата на рисковете.

Вторият етап включва два елемента – анализ и оценка на риска. При анализа на риска се разиграват различни сценарии за развитие на неблагоприятни ситуации, а за оценка на риска най-често се използват подходи като анализ на статистическите данни за неблагоприятни събития в миналото, сценариен подход и експертен подход. Най-широко приложение намира първият подход, който се основава на статистическа информация. Дава се възможност за вероятностна оценка за поява и реализация на различни видове риск посредством математически и статистически инструментариум. Най-често използваните методи са метод на построяване на дърво на събитията, метод

„събитие-последствие“, метод за построяване на дърво на отказите, метод на индекс на опасностите¹³. Сценарийният подход се базира на теоретичен анализ на структурата на причинно-следствените връзки на процеса, а експертният подход се прилага при липса на статистическа информация и се базира на експертни оценки, направени от водещи специалисти.

След идентификацията и направения анализ и оценка на риска следва етап, свързан със субординация и приоритизиране на някои видове рискове от гл. т. на спецификата на дейността на банката и профила на контрагента. Този етап е във връзка с първия етап по идентифициране на риска, като от идентифицираните рискове в първа фаза зависи кои рискове ще се приоритизират в трета.

При четвъртия етап (избор на стратегия за управление на риска) се използва набор от действия, целящ ограничаването на риска до допустими размери. Той е в пряка зависимост с втория етап за анализ и оценка на риска, тъй като изборът на стратегия зависи от получените резултати във втора фаза. В процеса на управление на риска могат да се извършват два вида действия за противодействие на риска, определени като активна и пасивна стратегия. В каква степен ще се използва едната или другата стратегия и на коя ще се обърне по-голямо внимание зависи от предпочитанията на висшето ръководство на банката. Разликите между тях се свеждат до обекта на влияние на действията им и целта. В първия случай действията влияят върху причината за появата на риск и имат за цел ограничаване на неговия размер (активна стратегия). Във втория случай действията влияят върху последствията от риска и имат за цел намаляване на отрицателното влияние на неочакваните загуби на банката (пасивна стратегия).

По време на последния етап се извършват два вида дейности, които могат да се разглеждат като взаимодопълващи се – перманентен мониторинг и контрол върху извършените дейности.

Мониторингът е неразривна част от всички предходни етапи за управление на риска. Неговата задача е регулярно да набира и анализира информация, която да е основа на бъдещи процеси по управление на риска и вземане на решения. Той дава възможност за обратна връзка в системата за управление на риска, като се оценява дали планираните действия водят до постигането на набелязаните цели и резултати. Ефективното осъществяване на мониторинг позволява своевременно да се идентифицират възможни проблеми и да се предприемат необходимите корективни мерки.

Задачата на контролинга е да осигурява навреме на ръководството на банката точна и разбираема информация и същевременно да изследва ефективността на предприетите действия за ограничаване на риска. Получените резултати са основа за бъдещи корективни бележки и дейности, свързани с подобряване управлението на банковите рискове.

Завършвайки този етап, цикълът не приключва, а започва работа отново с първоначалната фаза по идентифициране на риска. Така се образува една постоянно циркулираща система, която е основа за успешен риск мениджмънт.

Съвременни концепции при управлението на риска

В съвременната бизнес среда организациите, в това число и банките, разчитат на различни експерти, които работят съвместно с оглед на по-добро управление на риска. Това са различни тесни специалисти със специфични качества и компетенции, които могат да се окажат незаменими в областта, в която работят. Независимо от това проблеми могат да се появят във всяка една организация. Именно това е и причината отговорностите да бъдат ясно определени и координирани.

Една от съвременните концепции за управление на риска е моделът на „трите линии на защита“ (фиг. 2). Тя е определена за първи път от Базелския комитет по банков надзор за операционния риск. Представлява схема, използвана за структуриране на ролите, отговорността и отчетността при вземането на решения, контролирането на риска и постигането на ефективно управление на глобалния риск на банката. Определя се като лесен и ефикасен начин за подобряване на комуникацията при управлението на риска и контрола чрез разясняване на съществените роли и отговорности. Дори в организации, където не съществува формална рамка или система за управление на риска, моделът „трите линии на защита“ може да внесе по-голяма яснота по отношение на рисковете и контролите и да помогне за подобряване ефективността на системите за управление на риска¹⁴.

¹⁴ The institute of internal auditors, IIA Position Paper: The three lines of defense in effective risk management and control, January 2013, p. 2.

¹⁵ Адаптирано по ЕСИА/FERMA, Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41, December 2011, p. 7.



Фигура 2. Модел „трите линии на защита“¹⁵

Моделът илюстрира как са подредени контролите, процесите и методите в големи организации. Трите линии на защита са:

➤ управленски контрол – това е първата линия на защита и тя е отговорна за идентифицирането, измерването и управлението на всички рискове в обхвата на дейността. Тъй като по своята същност управлението на банките е близо до променящата се природа на риска, то най-добре би могло да предприеме действия по управлението и намаляването на тези рискове. На този етап се изготвят периодични доклади за самооценка с цел идентифициране статуса на проблемите, свързани с риска, в това число и планове за намаляването му, ако такива са уместни¹⁶.

➤ дейности по управление на риска – установяват се с цел подпомагане на контролите от първа линия по отговорностите по отношение на риска. Отговорностите на отделните лица в рамките на втората линия варират в широки граници, но обикновено включват:

- подпомагане на управлението в проектиране и разработване на процеси и механизми за контролиране процеса по управление на риска;
- определяне на дейности за наблюдение и измерване на успеха спрямо очакванията на ръководството;
- мониторинг на адекватността и ефективността на вътрешните контролни дейности;
- създаване на рамки за управление на риска;
- идентифициране и мониторинг на съществуващи и нововъзниквали проблеми, засягащи организацията;
- осигуряване на насоки и обучения, свързани с управлението на риска и контрола на процесите и др.¹⁷

➤ вътрешен одит – третата линия на защита е независим преглед и предизвикателство на оперативния контрол за управление на риска на банката, процесите и системите¹⁸. Ролята на вътрешните одитори е да осигури независим преглед на ефективността и съответствието на политиките по отношение на риска, както и да покаже начина, по който първата и втората защитни линии постигат целите на управлението на риска. Предназначението на одита е да осигури разумна степен на сигурност,

¹⁶ Bessis, J. Risk management in banking, 4th edition, John Wiley & Sons, 2015, p. 10.

¹⁷ Anderson, D., G. Eubanks. Leveraging COSO across the three lines of defense, July 2015, p. 6.

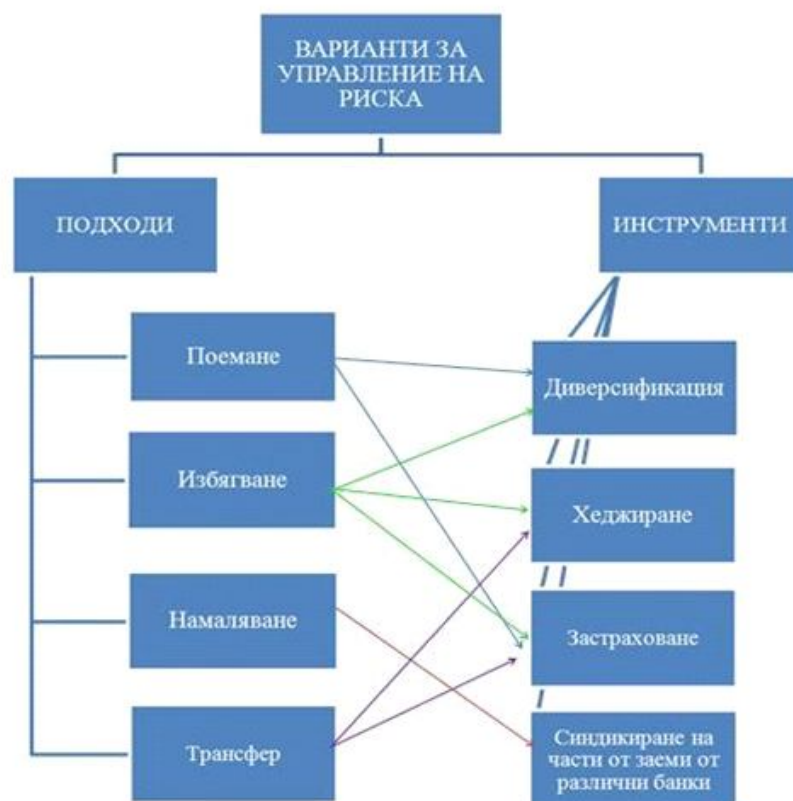
¹⁸ Institute of international finance Working Group on Operational Risk Feedback on the “Three Lines of Defense” Model, March 2015, p. 6 // <https://www.iif.com/news/regulatory-affairs/iif-wgor-identifies-challenges-implementing-three-lines-defense-model-orm/>

че финансовата, управленската и оперативна информация е пълна, точна и надеждна и че предприеманите от служителите действия са в съответствие с корпоративните политики, стандарти, процедури и приложимите законови актове и регулации. Одиторите имат възможността да дават препоръки и да следят за тяхното изпълнение. Това, което отличава тази линия от другите две линии на защита, е високата степен на организационна независимост и обективност.

Всяка от трите линии играе важна роля за управление на организацията и когато банката е структурирала правилно трите линии, съществува по-висока вероятност рискът да бъде ефективно управляван.

Извън структурата на модела остават одитният комитет, външният одит и останалите регулаторни органи. Въпреки това те също имат роля в цялостната система за управление и контрол на банката. При условие че между тях съществува добра координация, те могат да се разглеждат като една допълнителна защитна линия, която да дава увереност на заинтересованите страни и висшето ръководство. Имайки предвид обаче техния конкретен обхват и цели на дейност, информацията, която събират за риска, не е толкова задълбочена спрямо тази от трите защитни линии.

Целта на всяка една търговска банка е да управлява успешно риска, стремейки се да го намали или диверсифицира. Алтернативни варианти за въздействие върху банковите рискове са посочените на следващата фигура.



Фигура 3. Подходи и инструменти за управление на риска

Някои от рисковете заемат важна роля за бизнес целите на банката, като в тези случаи те не се елиминират и прехвърлят, а се приемат. Банката може да абсорбира изцяло риска до момента, в който е в състояние да покрие загубите. Друг вариант за кредитната институция е да избегне някои рискове чрез хеджиране, използвайки дериватни инструменти, чрез диверсификация на портфейла, или като се закупят опции като застраховка. При този избор банката изключва възможността да поема рискове, които са ненужни за постигане на целите ѝ, или са над допустимото за нея ниво на риск. Третият подход е желан от всички банки, които са против рисковете. Той е свързан с намаляване на риска и се базира на предварителни оценки за неговата степен, като управлението му по посока намаляване може да се осъществи чрез синдикиране на части от заеми на различни банки. В случай че банката не иска да избегне риска, тя има опция да го прехвърли изцяло или частично, а възможните

механизми за това са застраховане, цесия, факторинг, гаранции и др. При трансфера банката пренася риска и отговорностите за него на други участници на пазара при запазване на съществуващото ниво на риск.

В заключение може да се обобщи, че управлението на риска е многоетапен процес, през който банките трябва да преминават, управлявайки успешно всеки риск, генериран в ежедневната банкова дейност. Това налага задълбочено познаване на отделните етапи, както и на подходите и инструментите за управление на риска. Успешният риск мениджмънт предпазва банките от неприемливи загуби и следва да бъде непрекъснат процес на изграждане в цялата банкова система.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Божинов, Б.** Управление на рисковете в търговската банка. Свищов: Акад. изд. „Ценов“, 2013. // **Bozhinov, B.** Upravlenie na riskovete v trgovskata banka. Svishtov: Akad. izd. „Tsenov“, 2013.
2. **Видолова, М.** Рискът в банковата сфера – същност, елементи, характеристики. Методи за анализ и управление, Infinity creative. София, 2012. // **Vidolova, M.** Riskat v bankovata sfera – sashtnost, elementi, harakteristiki. Metodi za analiz i upravlenie, Infinity creative. Sofia, 2012.
3. **Завадска, З., М. Иванич-Дроздовска и В. Яворски.** Банково дело. София: УИ „Стопанство“, 2012. // **Zavadska, Z., M. Ivanich-Drozvodska i V. Yavorski.** Bankovo delo. Sofia: UI „Stopanstvo“, 2012.
4. **Иванов, П., М. Врачовска.** Банково дело. Велико Търново: Абагар, 2004. // **Ivanov, P., M. Vrachovska.** Bankovo delo. Veliko Tarnovo: Abagar, 2004.
5. **Иванов, А., С. Олейников, С. Бочаров.** Риск-менеджмент. Москва, 2008. // **Ivanov, A., S. Oleynikov, S. Bocharov.** Risk-menedzhement. Moskva, 2008.
6. **Иода, Е. В., Л. Мешкова, Е. Н. Болотина.** Классификация банковских рисков и их оптимизация, ТГТУ, 2002. // **Ioda, E. V., L. Meshkova, E. N. Bolotina.** Klassifikatsia bankovskih riskov i ih optimizatsia, TGTU, 2002.
7. **Попчев, Ив.** Стратегии за управление на риска. София, 2004. // **Popchev, Iv.** Strategii za upravlenie na riska. Sofia, 2004.
8. **Пътев, П., А. Ангелов, Н. Канарян.** Риск мениджмънт в банката. Велико Търново: Абагар, 2002. // **Patev, P., A. Angelov, N. Kanaryan.** Risk menidzhmant v bankata. Veliko Tarnovo: Abagar, 2002.
9. **Трифонова, С.** Управление на риска в банката. София: Тракия М, 2015. // **Trifonova, S.** Upravlenie na riska v bankata. Sofia: Trakia M, 2015.
10. **Уилс, Дж.** Управление на риска в банковата сфера, ИК Хефест, 1994. // **Uils, Dzh.** Upravlenie na riska v bankovata sfera, IK Hefest, 1994.
11. **Anderson, D., G. Eubanks.** Leveraging COSO across the three lines of defense, July 2015.
12. **Bessis, J.** Risk management in banking, 4th edition, John Wiley & Sons, 2015.
13. **Schröck, G.** Risk management and value creation in financial institutions, John Wiley & Sons, 2002
14. ЕСПА/FERMA, Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41, December 2011
15. Institute of international finance Working Group on Operational Risk Feedback on the “Three Lines of Defense” Model, March 2015, <https://www.iif.com/news/regulatory-affairs/iif-wgor-identifies-challenges-implementing-three-lines-defense-model-orm>
16. The institute of internal auditors, IIA Position Paper: The three lines of defense in effective risk management and control, January 2013.