

С годините “ Теорията на финансовия контрол” се налага не само като сериозна социална дисциплина, но и практическа дейност, явление, обективно съществуващ процес. А в центъра на неговите изследвания и въздействия е човека, междуличностните отношения и обществото като цяло.

Изключително актуална тема днес е подхода, метода, на управление на човешките ресурси, начина на контрол и мотивация върху тях. Проследявайки развитието на контролната наука, минаваме през имената на личности като Ф.В.Тейлър , Елтън Мейо, А. Маслоу, Макгрегор, за да стигнем до наши дни, където влиянието върху човешкия фактор се обвързва с Европейската нормативна уредба, корпоративната култура и етика.

България в това отношение се опитва да отговори на европейските изисквания и през последните десет години, регистрира значителен прогрес. Вече е осъзната обвързаността между психологическата, икономическата и практическа страна на контрола в управлението на човешките ресурси. В тази връзка ще бъде разгледано и бъдещото развитие и промяна в контрола.

Днес фирмите в България са изправени пред множество трудности и предизвикателства. От една страна е продължилата години депресия, а от друга страна действителността на усилващата се конкуренция в условията на глобализация на световното икономическо пространство. Всичко това поставя огромни изисквания пред управлението на всяка организация като цяло.

В още по-голяма степен се поставя въпроса за активизацията на човешкия и трудовия фактор в организацията като ключов носител на иновацията и ядро на това, което наричаме интелектуален капитал.

Човекът- център в организацията,

и обект на контрол.

Хората са най-важния и най-скъпоструващия ресурс на всяка организация. Те със своята професионална квалификация , личностни качества и умения правят възможно постигането на фирмените цели. Добре функциониращата организация се старее максимално да използва способностите на хората, работещи в нея, създавайки им условия най-пълно да разкриват и развиват своя потенциал.В това се изразява едно от проявленията на взаимодействието между човека и организацията.

Една от ключовите задачи на управлението е осигуряване на ползотворно взаимодействие между човека и организацията. От позициите на управлението обаче не трябва да се говори за човека изобщо, тъй като хората са твърде различни. Те се отличават съществено един от друг по своите способности, по отношението към своите задължения, работата си, по своите потребности и мотивация.Към всичко това се добавя и обстоятелството , че всеки работещ в организацията по свой начин възприема организационното обкръжение и ролята си в него.Следователно управлението на хората в организацията е изключително сложна и отговорна за

нейното функциониране дейност.

За България е изключително важно да се наблюдава неформалният живот в компаниите

. При което се забелязва, че неофициалното общуване и дори фамилиярчене доминира в културата на българските фирми, защото много от служителите им са приятели и дори роднини. Принципно всичко в български условия е преобърнато, но все пак съществуват и сериозни компании със собствена корпоративна култура и етика. Ето защо за целите на

нашия анализ ще имаме предвид отношенията и контролните функции в идеални условия и среда.

Система на Човешките ресурси в организацията

·□ източници

·□ среда

·□□ управление на човешките ресурси

·□□ резултати от управлението на човешките ресурси

Развитие на възгледите за ролята на чо-

вешкия фактор в организацията.

“Контролът е най-високата степен на доверието”

Теорията за управлението на човешките ресурси се

развива в рамките на общите концепции за управлението

на организациите.

- Ф. Тейлър пръв изучава поведението на човешките

същества при работа и го определя като икономически ло-

гично и рационално. Поведението на хората в трудовия про-

цес се определя от трудовото възнаграждение. Акцентът се поставя върху мениджмънта на работното място.

- Към мениджмънта на организациите се отнася- „Административната теория“ на А. Файол, която предлага:

14 принципа за ефективно управление: разделение и специа-

лизация на труда; власт; дисциплина; единство на ръковод-

смиъл взаимоотношения на работното място. В социалната подсистема на организацията важна роля играят неформалните групи, а поведението на хората в трудовия процес се определя в голяма степен от отношението на ръководителя към тях. Строгата йерархизация, подчиненост и формализация на организационните принципи са несъвместими с човешката природа.

- Д. Макгрегър систематизира основните възгледи за човешкото поведение в две теории – теория „Х“ и теория „У“.

Изходна предпоставка на теория „Х“ е схващането, че хората по природа са мързеливи, безинициативни, бе-

зотговорни и се стремят да удовлетворят само материални-

те си потребности. Те нямат лични и професионални амби-

ции, затова трябва да се изгради строга система на прину-

да, контрол и конкретно ръководство.

Изходна предпоставка на теория „У“ е точно противоположното схващане, че хората по природа са инициативни, енергични, предразположени са към ангажимент за работа, така както за почивка

или игра, стремят се към удовлетворяване не само на мате-

риални, но и на духовни потребности и себerealизация,

стремят се към поемането на отговорност и постигането на

целите на организацията.

- Теория „Z“ на У. Оучи представя в обобщен вид япон-

ския модел на управление. Основните акценти в нея са: по-

жизнено наемане на персонала; постепенно развитие на кариерата; повишено внимание към подчинените; създаване на рационална система на труд и отдих; групово вземане на управленски решения и групова отговорност; оригинални системи за оценка и заплащане на труда; неформални механизми на контрол; изключителен акцент върху дисциплината и организацията на работа; формиране на чувство за съпричастност с компанията, доверие и отношения на взаимно уважение между персонала; протекционистична политика по отношение на персонала.

- К. Аргирис изследва взаимодействието между индиви-

да и организацията в своята „теория на несъвместимостта“.

Основната теза е, че съществува несъвместимост между потребностите на зрялата личност и изискванията на формалната организация. Индивидът е активен, независим, действен. Иска да използва пълноценно своите способности и опит. Силен е стремежът му към свобода, самоконтрол и самодисциплина. Вместо това организацията му налага зависимост, пасивност, подчиненост и стриктно изпълнение на възложените задачи. Формалната организация трябва да бъде рационална. В резултат на тази несъвместимост се появяват разочарования, враждебност и конфликти. Хората реагират чрез създаване на неформални структури, които стимулират и оформят определени навици и адаптивно

поведение.

Извод:

Изяснените дотук различни теории покриват мотивацията за труд от различни частични перспективи. Всяка една от тях набляга върху определен аспект на феномена мотивация. След като сме установили вече същностните характеристики на всяка една от разгледаните теории и знаем главните им приноси бихме могли да ги интегрираме в една по-широка концептуална схема.

1. Усещане за потребност

2. Желание за тяхното удовлетворение

3. Напрежение

4. Очаквания

5. Подходящо поведение-----Неподходящо поведение

6. Вътрешно възнаграждение-----Външно възнаграждение----- Липса на
възнаграждение-----

7. Усещане за справедливост

Предистория в управлението

на човешките ресурси

Занимавайки се с управлението на човешките ресурси, трябва да се допрем главно до

няколко по-важни аспекта.

Първият от тях се състои в стратегическите и организационни моменти на управлението на човешките ресурси.

Накратко ще дам как това развитие се е изменяло през годините:

1. 1944 г. - управление "Кадри"

2. 1955 г. - мениджър на персонала

3. 1965 г. - мениджър на човешките отношения

4. 1975 г. - мениджър на човешките ресурси

5. 1990 г. - две насоки: предвиждане и стратегия

6. 1994 г. - функциите на мениджърите на човешките ресурси са много разнообразни

Общи положения при

контрола на човешкия фактор

Контролът в областта на човешките ресурси, вече се е превърнал в обективно съществуваща потребност. Като неизменна част от управленската функция (мениджмънт), контрола на трудовите ресурси, пряко и косвено, взаимодейства и с останалите елементи от системата. А организираното протичане на контролния процес осигурява постигането на целите на всяка система.

Управлението на персонала е специализирана функция на управлението, която:

- формулира и предлага политика и стратегия в областта на персонала в организацията;*
- предлага политика за разширяване на гражданските права на персонала;*
- формулира и предлага на персонала мероприятия за организиране на свободното време;*
- договаря и предлага на персонала концепции за организиране на личния бюджет.*

Това проявление на контрола, насочен изцяло към човешкия фактор се базира на поведенческите, мотивационни и организационни теории.

Схема на управлението на организацията като цикличен процес.

Управлението на персонала и човешките ресурси представлява използване на няколко дейности за осигуряване на ефективно управление на човешките ресурси, което е изгодно за индивида, обществото и бизнеса.

Значението на управлението и контрола на персонала и човешките ресурси е разнообразно, но днес то се счита критично при оцеляването и успеха на организациите. Отделите за управление на човешките ресурси ще придобиват все по-голямо значение.

Съществуват три основни цели и задачи на управлението на персонала и човешките ресурси:

1. привличане на кандидати
2. задържане на желани служители
3. мотивиране на служителите

Управленската функция “контрол” е неотменима част от управленския цикъл. Нещо повече тя е предназначена да проверява получения резултат от планирането, организирането и оперативното управление на дейността на стопанската организация.

Контролът е предизвикан от факта, че цялостната дейност на организацията цели получаването на някаква ефективност. Именно поради това е необходимо да се контролира всяка от дейностите на организацията, за да се установи степента, в която е получена желаната ефективност. Реализацията на съвкупността от дейности изчерпващи дейността по контрола се определя като контролинг (т.е. реализацията на функцията “контрол”).

Контролът в областта на човешките ресурси е част от вътрешния контрол на организациите, фирмите и предприятията. Неговото значение се откроява в трите основни форми на предварителен, текущ и последващ контрол, които макар и за различно време определят годността на системата да изпълни

своите цели, текущото им изпълнение , и получените крайни резултати.

Предварителен контрол за трудовите ресурси

Определя се от точните потребности от брой работници за всяка професия , критериите за техния избор , общите изисквания , формите на обучение, заплащането на труда и други. Основната цел при предварителния контрол е набавянето на трудов ресурс с високо качество, отговарящо на поставените параметри. От това следва, че предварителният контрол е началото на управлението на човешките ресурси и време за уточняване на норми и критерии за поведение. Той сам по себе си изпреварва фактическото протичане на дейността, но създава необходимата база за нейното осъществяване. При наличието на точно избрани норми, стандарти и критерии текущия контрол в областта ще бъде в правилна насока.

Текущ контрол на трудовите ресурси

Обвързан е с непосредствената дейност на системата и текущо възникналите проблеми и казуси. Като част на контролната функция са и санкциите за неизпълнение .

Последващ по време контрол на трудовете ресурс

Потребността от тази форма на контрол е огромна. При нейното осъществяване проличават възможностите за премахване на последиците от негативните резултати (грешки), както и за оценка на правилно избраната стратегия, на взетото решение и на изпълненията. Основната цел на този процес е да се отстранят предпоставките за повтаряемост на грешките.

- Видове контролни функции, в зависимост от етапите на управление на човешките ресурси

Контрол върху човешките ресурси:

- ☐ контрол върху набирането на персонала.

- ☐ контрол върху подбора на кадрите.

- ☐ контрол върху назначението.

- ☐ контрол върху мотивацията.

- ☐ контрол върху обучението.

- ☐ контрол върху атестациите и възнагражденията

---Акцент в тази класификация се поставя върху отделните етапи от контролната функция.

Но най-важното е да не се прекалява с контрола. Трябва да сте сигурни, че контролът е необходим и с него не се опитвате да решите проблеми, които са предизвикани от недобра комуникация между ръководството и персонала. Контролът като практическа дейност, трябва да е породен от обективно съществуващи проблеми.

Тоталния контрол – „за” или „против”

Какво точно получава работодателят, който извършва пълен, тотален контрол върху персонала:

- икономия на техническите и времеви ресурси;
- пълна отчетност за използването на оборудването и работното време;

- формален подход към работата от страна на служителите.

Какво губи работодателят, извършващ пълен контрол:

- лоялност на служителите;
- доверителни отношения в екипа;
- самостоятелно и свободно мислящи сътрудници.

Изглежда, че контролът трябва да бъде възможно най-ограничен и неявен, когато става въпрос за трудовия фактор.

- Актуални проблеми в управлението на човешките ресурси в България

- 1 - Ключов проблем на управлението на трудовите ресурси в българските фирми е свързан с преодоляването на функционирането на организациите у нас, което се нарича "организация на командно-контролните функции", като при такъв режим на работа се плаща трудово възнаграждение не за свършената работа, а за работно място, длъжност, равнище на квалификация. Развитите страни са минали през същия такъв режим на функциониране на своите организации, но постепенно са го преодолели. Наличието на такава структура в нашите организации е пряко свидетелство, че у нас фактически все още няма сформирани ефективно функциониращ пазар на труда.

- 2 - □ Проблем е самата философия на управление -днешният свят е свят на организациите . По своята същност организацията не е нищо друго от обединение на хора, поставили си обща цел и координиращи усилията си за нейното осъществяване. Със съжаление трябва да се каже, че у нас не е преодоляно и продължава да доминира виждането за организацията като материален феномен, т.е. сбор от машини, съоръжения, сгради и технологии. Докато нещата са точно обратните. Цялата техника и технология са само средството, като в центъра стои човешкия фактор. Но става дума за мотивирания, активния и инициативния трудов ресурс. Именно това е целта на човешките ресурси. Да мотивира сътрудника на организацията, да създаде възможности за разкриване на физическия, умствения и творческия му потенциал и т.н. Но за да постигне това е нужна съвременна философия на управлението, която все още не е осъзната от хората на практиката у нас.

- 3 - □ Проблеми в управлението на трудовите ресурси във фирмата трябва да се свързват и с икономическия преход от планово към пазарно стопанство, същността и особеностите на този преход; степента на развитие на частния сектор и вида управленски структура изградена в него, специфика и особености, с оглед най-пълно обхващане на проблемите, свързани с възможността да се прилага правилна управленческа стратегия в синхрон с изискванията на Европейския съюз относно трудовото и осигурително законодателство на държавите-членки на ЕС.

- 4 - □ Актуалността на проблема с управлението на трудовите ресурси се свързва и с дългосрочната перспектива в това управление. Стратегическото мислене и действие са ключов елемент в цялостната организация на управление на човешкия фактор в

организацията. □ Без активното присъствие на стратегическата перспектива, конкретните оперативни аспекти на управление във всяка една функционална област - качество, себестойност, човешки ресурси, материали и т.н., в крайна сметка се свеждат до едно несистемно присъствие на управленската роля. Това поставя под съмнение способността на тази воля да максимизира ефективността на организационните взаимодействия. Проблемът произтича от дългия период на възприемане на организационните и управленски стратегии, като присъщи само на крупните стопански формации. При това те се свеждаха единствено да вземане на решение в план "продукт-пазар". В този случай ролята на човешкия фактор се ограничава до тесния кръг на висшето ръководство на съответната фирма.

