

Управление на човешките ресурси

1. Същност :

Няма общо прието схващане за същността на управлението на човешките ресурси. Част от авторите смятат, че важат общите постановки за управлението, други отдават предпочитанията си на компонентите на управлението на човешките ресурси, а трети - на принципите, на които то се осъществява. Обикновено същността се търси и чрез съпоставяне с управлението на персонала. Управлението на човешките ресурси се характеризира като дейност на ръководителите на съответните равнища по управлението на хората в трудовия процес. То се третира като стратегическа дейност, която подчинява управлението на хората на бизнес стратегията на организацията. Тази дейност трябва да се интегрира по такъв начин с управлението на всички останали ресурси, че да се постигнат стратегическите цели на фирмата. Управлението на човешките ресурси изисква висока квалификация и подготовка на ръководителите. Те трябва да познават не само хората в трудовия процес, но и да имат познания по всички останали видове управление, защото управлението на човешките ресурси включва:

1. Мотивация.
2. Комоникации.
3. Лидерство.
4. Ръководство на групи.
5. Решаване на конфликти.

Управлението на човешките ресурси се разбира и като вътрешно присъща част и характерна черта на бизнеса, и е проблем на по-високо организационно равнище. Поради това е функция на висшия управленски ешалон на фирмата.

От всичко казано до тук управлението на човешките ресурси може да се определи като система от принципи, методи, средства, правни норми, правила, критерии, изисквания, стандарти, процедури, политика, планове и програми за формиране и използване на човешките ресурси в организацията в съответствие с нейните непосредствени интереси и стратегически цели.

Управлението на човешките ресурси може да се разглежда и като дейност на ръководителите, която произтича от стратегическите цели на организацията и е насочена към:

vРазработване политики, програми и планове за формиране, развитие и заплащане на човешките ресурси, както и за усъвършенстване на взаимодействието на ръководството с организациите на трудещите се.

vПланиране, организиране, ръководене и контролиране на работниците и служителите.

vПодбиране, наемане, подготовка, оценяване и мотивация на заетите.

vСъздаване на условия и предпоставки за пълноценно използване на хората в трудовия процес и за постигането на висока производителност на труда.

1. *Стратегическо и оперативно управление.*

Съществуват два основни критерия по, които управлението на човешките ресурси се разделя на оперативно и стратегическо:

ÿОперативното управление на човешките ресурси се разглежда в краткосрочен и средносрочен план, а стратегическото управление на човешките ресурси в дългосрочна перспектива.

ÿРавнището на, което се взимат решения за управление на хората в трудовия процес.

1. Стратегическо управление на човешките ресурси е дейност на най-високостоящите ръководители на организацията по управлението на хората в

трудовия процес, насочена към разработването и реализирането на дългосрочната стратегия на организацията в тази област. Неговото основно предназначение е да моделира съществуващото управление и да определя последствията от специфичните действия и промени, които се предвиждат в областта на човешките ресурси. Стратегическо управление на човешките ресурси се основава на икономическите, производствените и технологичните цели на организацията в дългосрочна перспектива. Без пазарна и техновогична стратегия не може да се мисли за стратегически подход към управлението на хората в трудовия процес.

Стратегическо управление на човешките ресурси се характеризира с 6 основни функции:

- a) Разработване на стратегията на организацията в областта на човешките ресурси така, че тя да отговаря и да води до реализирането на нейната пазарна, технологична и човешка стратегия.
- b) Определяне на тактиката на организацията за изпълнение на нейната стратегия в областта на човешките ресурси.
- c) Организиране на работата по изпълнение на възприетата стратегия в областта на човешките ресурси.
- d) Кординиране на работата за изпълнение на плановете, осигоряващи реализирането на възприетата стратегия в областта на човешките ресурси.
- e) Контролиране на системата на управление на човешките ресурси в организацията.
- f) Разработване и изпълнение на програми за подобряване на стратегическото и оператевното управление на човешките ресурси.

Видове стратегии на организацията в областта на човешките ресурси:

□ Стратегия за наемане и освобождаване на работници и служители. Тази стратегия определя политиката на организацията за:

- ·Рационализацията на производството.
- ·Увеличаването, намаляването или задържането на броя на работниците и служителите в организацията.
- ·Промените в функционалната, образователната, професионалната, квалификационната, възрастовата и половата структура на заетите лица.
- ·Предпочитания преход към набирането на нови работници и служители.
- ·Методите, средствата и процедурите, които ще се използват за превличане, подборане и назначаване на нови работници и служители.
- ·Принципите правилата и процедурите за подборането на работниците и служителите, които предстои да бъдат освободени от организацията.

□ Стратегия на организацията за инвестиране в човешкия капитал. Тази стратегия трябва да отговори на два въпроса:

- Ø Какви са очакваните потребности на организацията в средносрочен и дългосрочен план от образование и квалификация?
- Ø По какъв начин организацията ще задоволява своите допълнителни потребности от образование и квалификация-чрез развитие на заетите в нея или чрез търсене на по-образовани и по-квалифицирани кадри от вън?

В зависимост от отговора на тези въпроси стратегията определя:

- ·Основните цели на организацията в областта на образованието, квалификацията и преквалификацията на работниците, служителите и ръководителите.
- ·Концепцията на организацията за изграждането и функционирането на системата за повишаване на квалификацията и преквалификацията на заетите.
- ·Методите за определяне на потребностите от квалификация и преквалификация, както и процедурите за тяхното прилагане.
- ·Национа и процедурите, по които ще се определят работниците, служителите и ръководителите, които се нуждаят от по-висока квалификация и преквалификация.

- ·Методите и средствата за мотивиране на заетите да повишават своята

квалификация и да се преквалифицират.

□ Стратегия на организацията по отношение на работната заплата. Тя определя:

- ·Увеличаване или ограничаване на нейния ръст.
- ·Увеличаване или ограничаване на нейната диференциация.
- ·Достигане и подържане определено съотношение между работната заплата и допълнителните изгоди, предоставяни на работниците и служителите.
- ·Системи на работната зплата, адекватни на конкретните икономически, технически, технологични, организационни и социални условия на организацията и на целите, които тя си поставя.
- ·Участие на работниците и служителите в разпределението на печалбата.
- ·Допълнителни трудови възнаграждения и структурата на брутната работна заплата.

□ Стратегия на организацията по отношение условията и охраната на труда. Определя намеренията на организацията за създаване на безопасни и здравословни условия на труд и по-конкретно:

- ·Подобряване на технологичните процеси по посока на намаляване на вредното им въздействие върху здравето и работоспособността на работниците и служителите.
- ·Намаляване на тежастта на труда.
- ·Подобряване на здравната профилактика и на здравното обслужване на работниците и служителите.
- ·Повишаване на ефективността на личните предпазни средства.
- ·Намаляване на продължителността на работното време като средство за намаляване на вредното въздействие на средата върху работоспособността на работниците и служителите.
- ·Мотивиране на работниците и служителите за ефективен труд в условията на производствена среда, която се отклонява от нормалните.

□ Стратегия на организацията по отношение на взаимодействието с организациите на работниците и служителите. Определят се конкретните намерения на организацията по:

- ·Ограничаване и отстраняване, до колкото това е възможно, на причините за възникване на трудови конфликти между работодателите и работниците и

служителите.

- Привличане на работниците и служителите в управлението на организацията.
- Усъвършенстване на взаимодействието със синдикатите.
- Повишаване на ефективността на колективното трудово договаряне.
- Усъвършенстване на регулативните процеси в организацията.

Стратегия на организацията по отношение на ефективното използване на работната сила. Определят се конкретните намерения на организацията по:

- Използването на гъвкавите стратегии.
- Механизация и автоматизация на трудопоглъщащите процеси.
- Подобряване на организацията на труда.
- Проектиране на ефективни длъжности.
- Мотивиране на работниците и служителите за пълноценно използване на своите възможности и на работното си време.

1. Оперативно управление на човешките ресурси. То е дейност на линейните ръководители по управлението на хората, които са им поверени, за постигане на краткосрочните и средносрочните цели на организацията. Като отговорност на линейните ръководители то се свързва преди всичко със:

- Набирането и подбора на необходимите работници и служители.
- Оценяване на трудовото представяне на работниците и служителите, на техният принос в работата на звеното, отдела или службата.
- Осъществяване на дисциплинарите процедури в съответствие с реда, предвиден в закона, и с правилника за вътрешния трудов ред.
- Подържане на условията на труд и заплащане в звеното, отдела или службата в съответствие с изискванията на закона.

e) Ореждане на трудовите отношения.

f) Извършване или организиране на работата по извършването на длъжностния анализ.

g) Служебно атестиране.

1. *Фактори:*

2. Моделите на управление на икономиката:

a) Централизиран административно-разпоредителен.

“Организацията получава всички команди от правителството.

“Правителството диктува на кого, колко и на каква цена да се продава.

“Решенията се взимат на върха и не подлежат на обсъждане.

“Фиктивното трудово договаряне е фиктивно.

“Управлението на човешките ресурси е подчинено на класово-партийния подход.

“Няма трудов пазар.

b) Либерален пазарен модел:

“Правителството не се намесва и не ограничава дейността на организациите.

“Основната цел на организацията е непосредствен финансов резултат.

“Решенията се взимат на върха и не се консултират.

“Системата на индустриални отношения е децентрализирана. Отдава се по-голямо значение на индивидуалното трудово договаряне.

“Правата на работниците и служителите са уграничени.

“Рисковите инвестиции в човешки капитал се намаляват.

“Социалните ангажименти и отговорности са уграничени.

“Доминира индивидоалистичната култура.

с) Социална пазарна икономика.

“Правителството установява и поддържа сътрудничество със синдикатите.

“Колективното трудово договаряне е обичайна практика.

“Взимането на решения се консултира със заинтересованите страни.

“Правата и задълженията на заетите са обект на регулиране.

“Социалната култура е силно развита.

“Управлението на човешките ресурси се основава на взаимно зачитане в трудовия процес.

“Социалните ангажименти и отговорности са обичайна практика.

d) Тихоокеански модел.

“Правителството набляга на дългосрочен икономически разтеж.

“Акцентат в управлението се поставя върху груповото сътрудничество и социалната хармония отколкото върху законодателството.

“Тристранно сътрудничество.

“Не намеса на трети лица в колективното трудово договаряне.

“Трудовите договори са безсрочни или пожизнени.

„Поощрява се израстването в службата.

„Управлението се основава на взаимна лоялност.

„Големи социални ангажименти.

„Голямо значение има фирмената култура.

„Решенията се взимат с консенсус.

1. Държавната политика в областта на човешките ресурси. Като фактор, който оказва влияние върху управлението на хората в трудовия процес, намира израз националното законодателство, в международните правни норми, ратифицирани от парламента, а така също и нормативните актове на правителството, издадени в рамките на неговите правомощия.

- a) Законодателството, което регулира инвестициите.
- b) Законодателството, което регулира потребителското търсене.
- c) Решенията на законодателната и изпълнителната власт в областта на доходите на работниците и служителите за положения от тях труд.
- d) Законовата и подзаконовата нормативна уредба на индустриалните отношения.
- e) Законовото и подзаконовото регулиране на икономически активното население на страната.

1. Състоянието на националният трудов пазар.

а) Когато предлагането на работна сила е по-голямо от нейното търсене, трудовият пазар:

•Провокира безработните да усъвършенстват и променят своите професионални умения в съответствие с реалните потребности на икономиката.

•Стабилизира относително работната сила в организацията, като съдейства за подобряването на трудовата, производствената, и технологичната дисциплина.

•Оказва благоприятно върху процесите на интеграция в организацията.

•Стабилизира и намалява трудовото възнаграждение.

•Улеснява колективното трудово договаряне на работодателите с организациите на работниците и служителите.

б) Когато търсенето на работна сила е по-голямо от предлагането, трудовият пазар:

•Провокира ръста на трудовото възнаграждение за запазване на необходимата работна сила, както и за превличането на недостигащите работници, служители и ръководители.

•Провокира развитието на вътрешния трудов пазар и по-специално повишаването на квалификацията, преквалификацията, развитието на кадрите и израстването им в кариерата.

“Провокира техническото, технологичното и структурното развитие на организацията, а това предизвиква съществена промяна в структурата на необходимата работна сила.

“Поставя на изпитание мотивацията на работниците и служителите.

“Провокира търсенето на чуждестранна работна сила.

“Създава макроикономически предпоставки за засилване движението на работната сила.

1. Степента на интегрираност с икономиките на други страни.
2. Икономическата стабилност на страната.
3. Размерът и типът на организацията.

а) Микро и малки организации:

“Функциите на управлението не са обособени.

“Цялото управление е в ръцете на собственика.

“Планирането е ограничено.

“Няма синдикати.

“Авторитарен стил на ръководство.

b) Големите организации.

vЦентрализирана функция по управлението на човешките ресурси:

“Създаване на специализирани звена за управление на човешките ресурси към централното управление на организацията.

“Създаване на секции или групи за управление на човешките ресурси към обособените звена на организацията.

vДецентрализирана функция на управлението на човешките ресурси. Управлението се извършва от съответните линейни ръководители.

qФункционален принцип на управление на човешките ресурси. Управлението е на върха-в специализираните дирекции, управления или отдели.

“Има възможност за възникване на напрежения в отношенията между отделните звена.

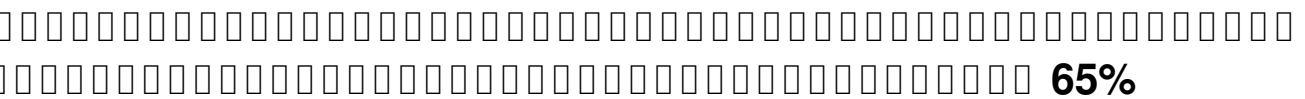
“Няма специалисти по отделните въпроси, които да имат поглед върху цялата организация.

“Тенденция на увеличаване на равнищата на управление на организацията спроизтичаща от това ефективност на управленските въздействия.

qПродуктов принцип. Организацията се състои от отделни звена произвеждащи продукт или услуга. Управлението на човешките ресурси е прерогатив на централното

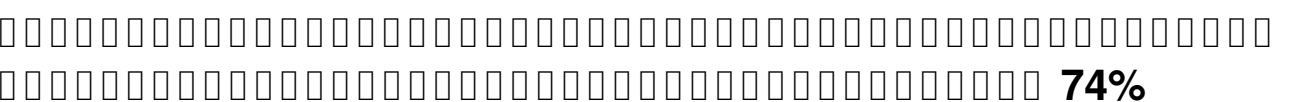
До 25	2	9%
До 30	2	9%
До 35	14	60%
До 40	3	13%
До 45	2	9%

- §Пол

Жени  **65%**

Мъже  **35%**

1. Образование

Висше  **74%**

Средно специално  **17%**

Средно  **9%**

1. Професионална структура

Работнически кадри 6 26%

Специалисти 17 74%

Квалификация:

Директор 1

Главен счетоводител 1

Главен експерт 2

Експерт 2

Заместник главен счетоводител 1

Инспектори 2

Дилър 1

Супервайзор 1

Счетоводители 6

Касиер 4

Домакин 1

Технически сътрудник 1

Категории персонал

Ръководни кадри 2 9%

Аналитични специалисти 4 17%

Приложни специалисти 11 48%

Развитие на човешките ресурси

Абсолютен прираст 3 човека

Средно годишен темп 15 %

Използване на човешките ресурси

Календарен фонд работно време 8395 дни

Празнични и почивни дни 2645 дни

Разполагам фонд работно време 5750 дни

Фактически отработени дни 5570 дни

Отсъствия по оажителни причини 180 дни

Фактически отработени часове 44560 часа

Степен на съответствие между работни места и заети 100%

В дадената организация стратегическото управление на човешките ресурси се провежда от директора. Възприета е стратегия за увеличаването на работната сила, както се вижда от 20 на 23 човека, защото степента на съответствие между работните места и заетите не е била 100%.

Поради това че броя на заетите е нараснал може да се предположи, че стратегията на организацията за инвестиране в човешки ресурси е да се наемат кадри от вън, а не да се инвестира във квалификация и преквалификация. Очевидно е, че стратегията на организацията по отношение на ефективното използване на работната сила е автоматизация на трудопоглъщащите процеси (използване на електронно изчислителна техника), и проектиране на ефективни длъжности, каквато е “дилър”, който не би имал място в някой друг отрасъл на икономиката освен във финансовия. Стратегията на организацията по отношение на безопасността на труда се състои в това, че на работещите с електронно-изчислителна техника се дава почивка от 15 минути на всеки час, за да не им се повредят очите.

Оперативното управление на човешките ресурси в организацията се извършва от супервайзора, който следи за качеството на извършваните операции.