

6.4 . МЕТОДИ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ И ПРОЕКТИРАНЕ НА АВТОМАТИЗИРАНИ СИСТЕМИ ЗА УЧР

За да изберете и внедрите подходящи за нуждите на вашата организация ИТ, екип или фирмено звено, трябва добре да познавате организационните процеси и системата по УЧР в контекста на информационните системи.

Трябва да сте наясно кои елементи на системите за управление на човешките ресурси (СУЧР) в организацията са обособени в отделни звена и кои – споделени между функционалните отдели на организацията.

В професионалните стандарти за работещите в областта на УЧР на британския Институт за сертифициране на специалисти по управление и развитие на персонала (CIPD) са дефинирани следните области, които определят елементите на СУЧР във всяка една организация:

1. Формиране на човешките ресурси

Подсистеми:

- управление на многообразието и равните възможности;
- структура и длъжности – трудови задачи и задължения;
- планиране на човешките ресурси;
- набиране, подбор, назначаване и освобождаване на персонала.

2. Обучение и развитие на заетите лица

3. Възнаграждаване

Подсистеми:

- оценяване на изпълнението на работата;
- определяне на трудовото възнаграждение.

4. Отношения в организацията

Подсистеми:

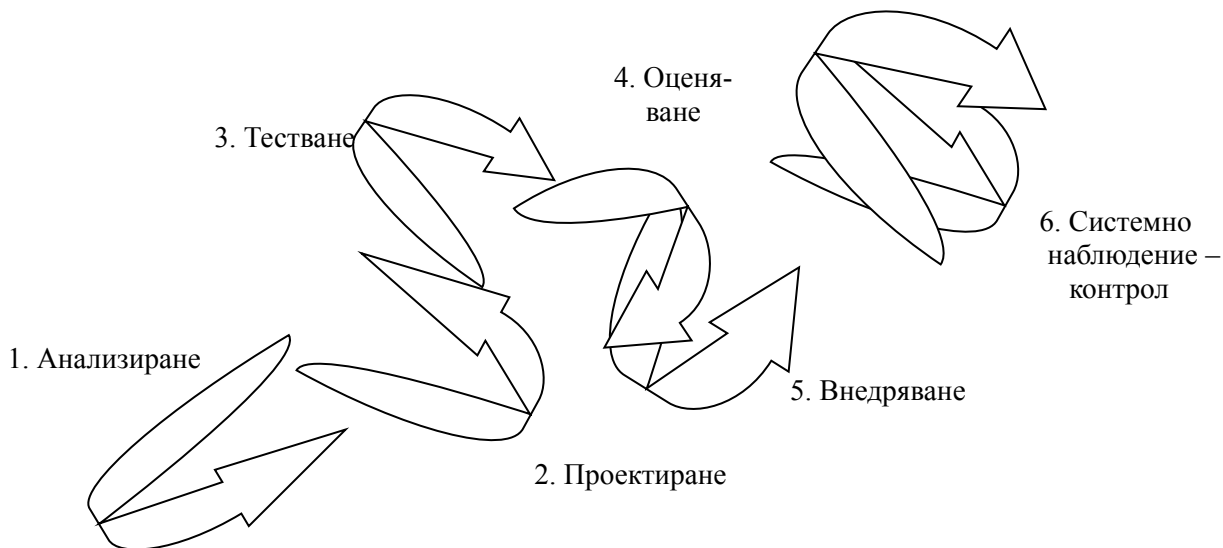
- създаване и поддържане на здравословни и безопасни условия на труд;
- взаимодействие между работодателя и синдикатите в организацията;

- по-добро използване на човешките ресурси.

Представеният тук метод за изследване на СУЧР се основава на процесния подход, който предполага наличието на няколко етапа в изследването на тяхното състояние в дадена организация:

- анализиране,
- проектиране,
- тестване,
- оценяване,
- внедряване,
- системно наблюдение: контрол.

Процесът не е статичен, а има динамичен характер и графично се изобразява като спирала (Фигура 6.6.)



Фигура 6.6. Етапи в процеса на изследване на СУЧР

За да се включите пълноценно в изследването, е необходимо да знаете всичко за същността, съдържанието, значението и ефективността на СУЧР. Трябва да я познавате до съвършенство, за да се занимавате с оценката на дадена дейност и да търсите възможност за нейното подобряване.

Като методика за анализиране, проектиране и одит на отделните компоненти на СУЧР

ви препоръчваме да използвате матричната форма за структуриране.

Матричният принцип дава възможност да се изследват отделни компоненти, които имат значение за организацията. Не бива да търсите готови рецепти за решаване на проблемите – необходим е критичен анализ на база оптимално събрана информация и адекватно обосновани критерии за оценка. Обърнете специално внимание на фактори като: време, място и условия, състояние на икономиката, социална стабилност, традиции, право, опит, национална и корпоративна култура и размер на организацията.

Какво и как трябва да се направи, за да се разкрие действителното състояние на даден компонент или на цялата система:

- да се оцени; да се намерят причините, които са го определили, да се набележат насоките за усъвършенстване;
- да се разработят проекти, планове, програми, които ще доведат до повишаване на икономическата и човешката ефективност.

Методическите препоръки са примерни и нямат универсална приложимост. Те показват как трябва да изглеждат критериите за оценяване. Най-подходящата методика се определя според целите на организацията и постановката за анализ на организацията.

При анализиране и проектиране на СУЧР е необходимо:

- да определите същността и съдържанието на анализа;
- да определите моментите, в които се налага да се извърши анализ на състоянието на системата и подходящите за целта подходи;
- да проектирате системата, отчитайки важните фактори;
- да определите условията, необходими за прилагане на новия проект за система;
- да оцените функциониращата система.

Чрез своята адекватност СУЧР съдейства за постигане на стратегическите цели на организацията с оптимални разходи на труд. Системата трябва да е гъвкава и да отговаря на съществуващите в момента условия. Необходимо е да се съобразява с настъпващите промени във вътрешните и външните фактори, имащи постоянен характер и значение за организацията, което се обуславя от нейната адаптивност.

За да се разработи такава СУЧР, трябва:

- да се оцени съществуващата понастоящем практика в организацията;
- да се открият нейните слабости;
- да се намерят възможностите за тяхното преодоляване – чрез анализ на нейното

функциониране и резултати.

Проектирането е дейността, с която започва разработването на нова СУЧР или на отделни нейни компоненти, както и усъвършенстването на вече съществуващата система. Проектирането на СУЧР е дейност, свързана с разработване на съответни норми, правила, изисквания и процедури за насочване на дейността на служителите, които осигуряват оптимално използване на работната сила, отговарящо на стратегията и политиката на организацията. То включва и определянето на онези условия и предпоставки, които трябва да се създадат, за да могат разработените за СУЧР проекти да се приложат и да функционират ефективно.

Проектите се оценяват от ръководството на организацията, което взема решение и избира най-подходящите съобразно стратегическите цели.

Разработват се планове и програми за създаването на всички предпоставки и условия за внедряване на разработените проекти. Паралелно вътрешните нормативни документи трябва да се приведат в съответствие с проектираните промени. Ако тези промени се различават от уговореното в колективния трудов договор, ръководството трябва да проведе срещи и консултации със съответните синдикални организации за договаряне на съответните промени. В програмите се предвиждат корективни действия, които да отразят договореното.

Подходът към създаване на по-ефективна система може да бъде *реактивен* и *превантивен*.

- *Реактивният подход* за коригиране на системата намира израз в намесата на ръководството в този процес тогава, когато възникне проблем при нейното функциониране.
- *Превантивният подход* се изразява в намесата на ръководството в процеса тогава, когато настъпят промени във външната икономическа, техническа и социална среда, изискващи да се коригира системата за управление на хората в трудовия процес, така че да се гарантира поддържането и повишаването на ефективността и конкурентоспособността на производството. Другият тип подобна намеса е когато се появят по-ефективни решения в тази област, отговарящи на стратегията и политиката на фирмата. Превантивният подход се основава на превенцията – проблемите да се предвиждат, да не се допускат и да се предотвратяват.

При разработване на проекти за СУЧР трябва да се спазват основните принципи: адекватност, комплексност, ефективност, пълноценност, обосновааност и приложимост.

При проектирането трябва да се създават условия за едновременно спазване на всички

принципи. Пренебрегването на дори един от тях се отразява неблагоприятно на икономическата и социалната ефективност от прилагането на разработения проект.

Специфичният и многопланов характер на СУЧР, ролята ѝ за ефективното функциониране на икономическата, социалната, организационната и техническата система на организацията, както и нейната връзка и взаимодействие с останалите системи на организацията налагат необходимостта от прилагането на различни подходи към нейното проектиране – това са комплексният, системният, мултипликационният и програмно-целевият подход.

Тестване – пробно приложение. Отговаря на въпроса в каква степен са осигурени необходимите условия за функционирането на СУЧР.

При констатиране на отклонение на реалните от проектираните условия трябва да се коригират плановете и програмите.

Внедряване – СУЧР или нейни елементи започват да работят при осигуряване на икономическите, техническите, технологичните, организационните и социалните условия и предпоставки за ефективно функциониране.

Оценка и системно наблюдение на СУЧР се осъществяват с цел откриване и предотвратяване на очаквани или неочаквани слабости при нейното функциониране. Осъществяват се чрез одит, който включва всички контролни механизми, за да се намали вероятността от използване на погрешни или неикономични практики, да се гарантира ефективно използване на активите и ресурсите. Важна функция на одита е да разкрие онези компоненти на системата за управление, чието отсъствие или състояние е заплаха за ефективността и конкурентоспособността на организацията.