

## 6.5. МЕТОДИ ЗА АНАЛИЗИРАНЕ НА АВТОМАТИЗИРАНИТЕ СИСТЕМИ ЗА УЧР

Обект на нашето внимание е първият етап от процеса на изследване, а именно:

*Анализ.* Той е условие и предпоставка за откриване и преодоляване на слабостите в действащата система, за повишаване на ефективността от нейното функциониране.

Целта на анализа е да покаже как се използват човешките ресурси, какви са причините, които налагат анализа, и силата на тяхното въздействие върху организацията; доколко човешките ресурси използват своите възможности в трудовия процес и кои са пътищата за повишаване на коефициента на тяхната практическа реализация; каква е степента, в която СУЧР подпомага реализирането на стратегическите цели.

Анализът може да бъде:

- глобален – във всички структурни звена на цялата организация, или локален – в обособени звена;
- пълен или непълен – обхващащ всички подсистеми или отделни компоненти.

Необходимост от анализ възниква в най-различни изброени по-долу ситуации.

- Когато се установи, че един или друг компонент на СУЧР се отразява негативно върху ефективността и конкурентоспособността на предприятието.
- Когато в резултат от промените в техниката, технологията, организацията и структурата на производството настъпят съществени изменения в стратегическите цели на предприятието, налагащи необходимостта от промяна в СУЧР или отделните нейни компоненти.
- Когато организацията търси възможности да подобри мотивационната среда, да ангажира заетите лица с постигането на своите стратегически цели.
- Когато ръководството търси алтернативи на допълнителната потребност от нови работни места.
- Когато настъпят промени в законите или в нормативните актове на правителството, от които произтичат задълженията на работодателите за промени в СУЧР.
- Когато настъпят промени, произтичащи от постигнати споразумения между работодатели и синдикати на национално, отраслово, браншово или териториално равнище или при промени в колективния трудов договор между работодателя и съответната синдикална организация.

Анализ се извършва в процеса на проектиране на СУЧР или на нейни компоненти, след пробно приложение на разработения проект или при осъществяване на одит върху функционирането на СУЧР.

Резултатите от анализа се използват за:

- прогнозиране на УЧР,
- стратегия за УЧР,
- функционални стратегии за УЧР,
- политика в областта на ЧР,
- планове по ЧР,
- СУЧР,
- програми за увеличаване на ЧР.

Анализът трябва да бъде непрекъснат, да има комплексен характер и да се осъществява компетентно.

*Етапи в процеса на анализиране*

#### *1. Постановка на задачата за анализ*

Започва се с изясняване на предварителните въпроси, свързани с извършването на анализа. Колкото по-ясно са формулирани те, толкова по-полезни ще бъдат резултатите за организацията. Дейностите по постановката включват определяне на: обекта на анализ; определяне на стратегическите цели на предприятието или на обособените му звена; целите на анализа; структурата на проблема, който ще се анализира; критериите, които ще бъдат използвани за оценяване на качеството на анализа; периода, който ще се анализира, резултатите; които се очакват в резултат на анализа. Определянето на обекта за анализ зависи от задачите, които си поставя предприятието с УЧР. Обект могат да бъдат: СУЧР в организацията; СУЧР в обособени поделения или звена; отделните компоненти на системата; поведението на работниците и служителите; връзките и взаимодействието между компонентите на системата; факторите, оказващи влияние върху състоянието и промените в СУЧР; трудовите стандарти, които се използват в организацията; резултатите от дейността на отделните работници, служители, групи длъжности; стратегиите и политиката на организацията в областта на ЧР; плановете, програмите или проектите за усъвършенстване на СУЧР.

*2. Целите на анализа* трябва да отразяват производствената, технологичната и финансовата стратегия на организацията, както и стратегията за ЧР. Анализът на СУЧР трябва да доведе до разкриване на онези възможности и пътища за тяхното оптимално

използване, които съответстват на стратегическите цели на организацията; да са ясно определени йерархията и мястото на целите в дървото на целите, като се отчита взаимната им връзка и зависимост; да бъдат съподчинени – целите, които се поставят пред анализа на по-ниските йерархични нива, трябва да бъдат условие, предпоставка, ресурс за постигане на целите, които се поставят пред анализа на СУЧР на по-високо равнище; да бъдат степенувани според тяхната относителна важност. Приоритетността на целите се определя от ръководството на организацията. Те трябва да бъдат реалистични – да отразяват възможностите на предприятието, да бъдат изпълнени в желани и възможни срокове.

3. *Структурата на проблема* може да включва собствени или външни за СУЧР проблеми. Собствените проблеми са свързани със съдържателната характеристика на системата за управление на ЧР. Външните, пряко или косвено, могат да окажат влияние върху анализираната система. Те могат да се определят или като съвкупност от външни въздействия, в условията на които функционира СУЧР, или като съвкупност от външни въздействия, чието влияние трябва да се измени така, че да се постигнат стратегическите цели.

4. *Критериите за оценяване на качеството на анализа* могат да бъдат:

- същностни: степента, в която постигнатите от анализа резултати се доближават до основните поставени пред него цели. При определянето на тази степен може да се използва следната матрица (Фиг. 6.7.).

**Фигура 6.7. Матрица за оценяване на качеството на анализа на СУЧР и на отделни нейни компоненти (пример)**

Цели на анализа	Степен на постигане на целите	Причина за отклонението
Оценка на адекватността на системата спрямо променящата се организационна среда	100%	Няма отклонение
Оптимизиране на процесите съобразно внедрените нови технологии	80%	Допуснатата технологична грешка в плана за инсталиране на техническото оборудване
Привеждане на трудовите дейности в	100%	Няма отклонение

съответствие с изискванията на световните стандарти		
---	--	--

- количествени – намират израз в минимизирането на времето за извършване на анализа при предварително определени за това материални, трудови и финансови ресурси.

5. *Определянето на периода*, който ще обхване анализът, зависи от целите. Когато целта е да се установят промените и факторите, трябва да се определи оня интервал от време в миналото, в който те са настъпили. Когато целта е да се установи състоянието на анализирания обект и причините, които са го определили, анализът и оценката се извършват към даден момент и се търси влиянието, което различните фактори са оказали върху него.

За успешен се счита анализът, чиито фактически резултати съответстват напълно на очакваните резултати (Фиг. 6.8).

**Фигура 6.8. Матрица за оценяване на резултатите, които се очакват от анализа на СУЧР и на отделните ѝ компоненти (пример)**

Резултати, които се очакват от анализа	Степен на постигане на очакваните резултати	Причини за отклонение
Дефиниране на конфликтни ситуации в резултат на запущени комуникационни канали	0%	Не са установени конфликти
Противоречие между очакваната и получаваната документация на работните места	100%	Няма отклонение
Дефиниране на дейности за обогатяване на длъжностите	70%	Недоказана достоверност и точност на първоначално събраната информация
Определяне на мотивационни фактори с мощно и продължително влияние		

*Анализ на състоянието или промените в СУЧР*

Този анализ може да бъде диагностичен и ретроспективен.

*Диагностичният анализ* е статичен анализ на съществуващата практика към даден момент. Предполага подробно декомпозиране на СУЧР на съставлящите я прости елементи и оценяването на всеки от тях. Колкото по-подробно е това разчленяване, толкова по-задълбочена може да бъде самата диагностика.

Ретроспективният анализ цели да установи промените в СУЧР през дадения период в сравнение с предшестващ период, приет за критериален, както и да установи факторите, които са го определили. Той трябва да отговори на три въпроса:

- Какво е състоянието на системата в даден момент?
- Кои са основните тенденции в изменението на системата през изследвания период?
- Кои са основните фактори, които са оказали влияние върху състоянието и промените в системата?

Основни информационни източници на анализа са:

- статистическата, счетоводната и оперативната отчетност на предприятието;
- техническата документация за съответните производствени процеси;
- технологичната документация;
- резултатите от специалните наблюдения за работа и за резултатите от дейността на отделните работни места или групи;
- анкетите и интервютата с ръководителите, работниците и служителите на съответните работни места;
- колективният трудов договор на работодателя със съответните синдикални организации, както и другите споразумения между тях, от които произтичат задълженията на работодателя към УЧР;
- споразуменията между правителството и представителните организации на работниците и служителите и на работодателите, постигнати на различни равнища, от които произтичат задълженията на предприятието към ЧР;
- споразуменията между организациите на работниците и служителите, от една страна, и на работодателите, от друга, постигнати на различни равнища, от които произтичат задълженията на организацията;
- вътрешните нормативни документи на организацията;
- законовите и нормативните актове на правителството, както и ратифицираните от Народното събрание международни правни норми, третиращи пряко или косвено въпросите, свързани с УЧР, от които произтичат права или задължения на работодателя или на работниците и служителите;

- известните резултати от анализа на външните фактори, които оказват влияние върху УЧР;
- публикациите от Националния статистически институт или от други организации, които имат отношение към изследваната система;
- информацията за състоянието на УЧР във водещи наши и чуждестранни организации с доказана икономическа и човешка ефективност;
- информацията за състоянието и тенденциите в СУЧР, почерпена от специализираната литература;
- моделите и системите за УЧР, прилагани в сродни предприятия във водещите по икономически показатели.

#### *Основни методи за анализ*

*Методът на сравняването* се свежда до описанието на характеристиките на съответната система и до сравняване на установеното посредством предварително избраните за тази цел еталони (образци).

При *Метода на взаимосвързаното изучаване на отделните елементи и процеси* едновременно се изучават всички елементи на системата, докато се установи тяхната взаимна връзка и зависимост. Този метод дава комплексна оценка на съответния обект и на връзките, които съществуват между компонентите, за разкриване на възможностите за оптимално използване на ЧР чрез усъвършенстване на тези връзки и зависимости.

При *Метода на разчленяването* системата се раздробява на нейните прости компоненти и всеки един от тях се анализира, като се разкрива влиянието на отделни нейни фактори, които са ги определили.

*Методът на елиминирането* разкрива последователно влиянието на отделните фактори върху състоянието на СУЧР, като се изключва влиянието на останалите фактори.

*Методът на експертната оценка* се използва, когато липсват количествени измерители или достатъчно надеждни критерии за използване на метода на сравнението.

Изводите от анализа на СУЧР трябва да отговарят на два основни въпроса:

1. Анализираната система съответства ли на стратегията и на политиките на фирмата в тази област?
2. Осигурява ли тя оптимално използване и развитие на ЧР?

В изводите от анализа трябва да се посочат и конкретните предложения за онова, което трябва да се направи, за да се постигнат стратегическите цели.

Къде точно има необходимост от промени? Предложенията трябва да включват отговори на следните въпроси:

- Какви недостатъци на съществуващата практика ще бъдат премахнати?
- Какво влияние се очаква да окажат предлаганите промени върху резултатите от дейността на работниците и служителите?
- Какви икономически резултати могат да се очакват от промените, които се предлагат в системата?
- Какви социални резултати се очакват?
- Какви трудности биха могли да се очакват при осъществяване на предлаганите промени и каква е вероятността за тяхното появяване?
- Какво конкретно трябва да се направи, за да се намали вероятността от възникване на прогнозираните трудности?

Изводите могат да бъдат представени в три групи:

- Минимум: трябва да посочва причините, които са наложили този минимален набор от предложения за промени в системата; какъв е очакваният икономически ефект от тяхното практическо реализиране; какъв е очакваният социален ефект.
- Максимум: важно е да се определят икономическият и социалният ефект, които ще постигне предприятието с реализирането на тази група предложения.
- Оптимум: обхваща онази част от предложенията, която може да осигури оптималното използване на разполагаемите ресурси в съответствие със стратегическите цели на предприятието. И тук се изисква формулирането на мотивите за направената селекция и за изгодата на предприятието от нейното реализиране.

Прогнозирането, промяната или разработването на нови стратегии или политики, както и разработването на нова СУЧР е скъпоструваща дейност. Това налага необходимостта при оформянето на изводите от анализа и оценката на СУЧР да се съдържа достатъчна по обхват, обем и качество информация, която да направи възможно вземането на икономически и социално обосновано решение за това какво трябва да се направи в дадената област.