

Функционален анализ на системата за управление на човешките ресурси

доц. д-р Маргарита Харизанова

гл.ас. д-р Надя Миронова

ас. Татяна Щетинска

УНСС, катедра „Управление“

e-mail: harisanova@abv.bg, nadimir@abv.bg

Резюме: Разнообразието от функции и дейностите за тяхната реализация, които се включват в управлението на човешките ресурси, много често се представят като механичен сбор от самостоятелни техники за решаване на проблемите с персонала в организацията. Този подход подчертава автономното значение на дейностите и е причина за отсъствие на интеграция на управлението на човешките ресурси с бизнес управлението, респективно на стратегията за развитие на човешките ресурси с бизнес стратегията. Алтернативен е подходът за идентифициране на управлението на човешките ресурси като система от елементи (функции) и връзки между тях; като процес на взаимодействие на хората и екипите при изпълнение на бизнес целите на организацията.

Статията съдържа анализ на резултати от изследване на състоянието на системата за управление на човешките ресурси (УЧР), проведено от авторите в периода 2008-2009 г. Приложен е интегриран подход, чрез който са оценени **функциите**, основните **дейности**, като връзки и отношения при тяхното реализиране, и прилагането на научни подходи, методи, средства на въздействие в практиката на български организации.

Ключови думи: система за управление на човешките ресурси, системен подход, процесен подход, субекти на УЧР, функции, дейности.

JEL: O15.

Увод

Системният подход при управлението на човешките ресурси дава алтернативна гледна точка за изясняване на структурата на системата, за разкриване на връзките с външната среда, за определяне на начина на функциониране на организацията за постигане на належащата цел. Този анализ има съществено значение за практиката. Той подпомага ежедневната работа на мениджърите за:

- определяне на причинно-следствените връзки между видовете дейности в системата на управление на човешките ресурси;
- осигуряване на контактите ѝ с външната и във вътрешната среда;
- прилагане на определени подходи, методи и техники за управление на хората.

Системният подход дава инструментариум за отчитане на въздействието на една от функциите върху останалите в системата при вземането на управленски решения (оценката въздействия върху обучението, кариерата, размера на възнаг्राждението и др.).

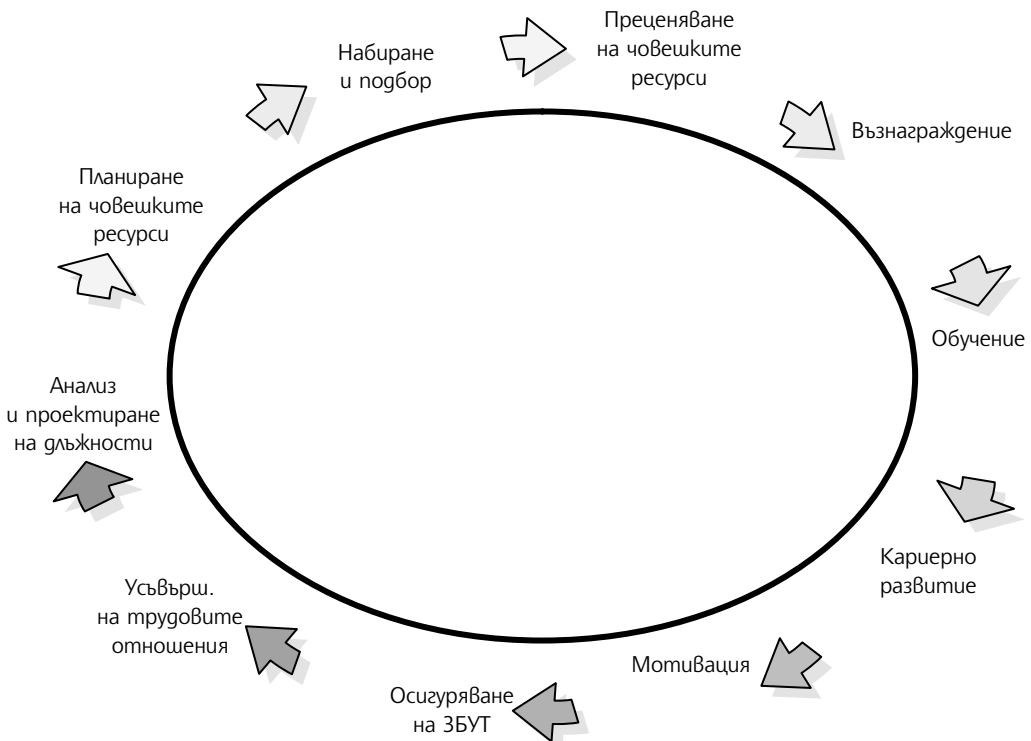
Системата за управление на човешките ресурси включва всички функции, свързани с управлението на тези ресурси, взаимодействията между тях, отношенията със средата, начините на организация на труда за постигане на бизнес целите на организацията и приложимия инструментариум от подходи, принципи, методи и техники [4].

При анализа на системата за управление на човешките ресурси е целесъобразно прилагането и на процесен подход в допълнение към системния подход, тъй като всяка функция представлява **сфера на действие** от определен управленски процес, а системата на управление на конкретния обект (човешки-

те ресурси) – това е съвкупността от функции, свързани в един управленски цикъл¹. Така се формира интегриран подход при изследване на функциите на системата за управление на човешките ресурси, който е приложен в настоящето изследване.

Възприетата от авторите методика за функционален анализ на системата за УЧР се основава на няколко **основни тези** и възприети **модели**.

1. Особеността на системата за управление на човешките ресурси се състои във входните и изходни параметри – това са човешките ресурси. На Входа тези ресурси постъпват със своите знания, умения, нагласи



Фигура 1. Връзки и взаимодействия между основните дейности в системата за управление на човешките ресурси

¹ Харизанова, М. и др. Менеджмънт. Ценности, комуникации, промяна, УИ „Стопанство“, УНСС, 2006, с. 115.

и мотивация за успешна реализация в съответната организация. На изхода – човешките ресурси се дефинират с новите промени в количествените и качествените им характеристики и нивото на тяхното трудово представяне. Промяна се наблюдава и по отношение на поведение, на ценности, на развитие и промоции, паралелно с развитието и промяната на организацията. В този аспект на изследване изходът на системата за управление на човешките ресурси включва микс от разнообразни компоненти, които са обект на анализ при определяне на ефективността от функционирането ѝ.

2. Функциите на системата за управление на човешките ресурси включват: анализ и проектиране на длъжности, планиране на човешките ресурси, набиране и подбор, преценяване на човешките ресурси, възнаграждение, обучение и кариерно развитие, мотивация, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труда и усъвършенстване на трудовите отношения (фигура 1). Всяка функция се реализира чрез съответни дейности.

Целта на изследването е да разкрием потенциала за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в прилагането на системен подход към управленските функции.

Задачите, които решаваме, са:

1. Да представим актуални данни за приложението на системата от функции по УЧР в българските организации.
2. Да анализираме тези данни от гледна точка на поставената цел.
3. Да изведем практически приложими изводи и препоръки за усъвършенстване на процеса на УЧР.

Групирането на тези функции в системата за управление на човешките ресурси е направено от съображения за интегриране на

различни аспекти от дейностите при управлението им от гледна точка на теорията и практиката и въздействията им върху резултатността и удовлетвореността на хората. Групирането може да обхване и други функции, като мотивацията, комуникацията, лидерството при управлението на хората, тим билдинга.

1. Обхват на изследването

Характеристиката на различните функции е изследвана **според вида** и основните акценти на връзките и отношенията при нейното реализиране и прилагането на специфични подходи, методи, средства на въздействие и тяхното приложение в конкретната организация. Изследвани са 192 организации с различна големина и сфера на дейност.

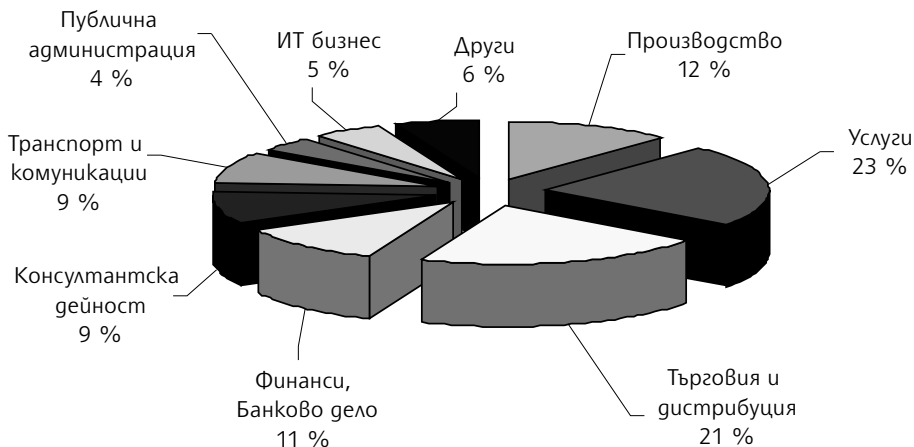
Според големината на предприятието анкетиранияте са разпределени както следва:

Големина на организацията				
Фирма	Малка	Средна	Голяма	Общо
Брой	32	75	85	192
Процент	17 %	39 %	44 %	100 %

Обхватът на изследването отразява адекватно наличието на добре структурирано и целенасочено управление на човешките ресурси, в което са дефинирани отделните функции, има установени практики и са изградени съответните организационни структури за това (дирекции, отдели или отделни специалисти по УЧР). Разгърнати системи за УЧР съществуват предимно в големите организации, които съставляват 44 % от изследваните.

Относително равномерно е разпределението на анкетиранияте по сфери на дейност, както е показано на фигура 2, което е препоставка за валидни изводи и обобщения.

Сфера на дейност на организацията



Фигура 2. Разпределение на изследваните организации по сфери на дейност

2. Резултати от изследването на приложението на функциите по управление на човешките ресурси

Анализ и проектиране на длъжности

При анализа на длъжностите се извършва системно изследване на съдържанието, отговорностите и взаимодействието между длъжностите, изискванията, предявени към техните изпълнители. Получената информация от анализа на длъжностите се използва за: определяне на потребностите от персонал, подбор на му, преценяване, разработване на програми и курсове за обучение, заплащане на труда и подобряване на условията на труд. Основните методи, които се прилагат за осъществяване на анализа, са: анкетиране, интервюване, експертни оценки, проучване на технико-технологичната, отчетна и друга документация.

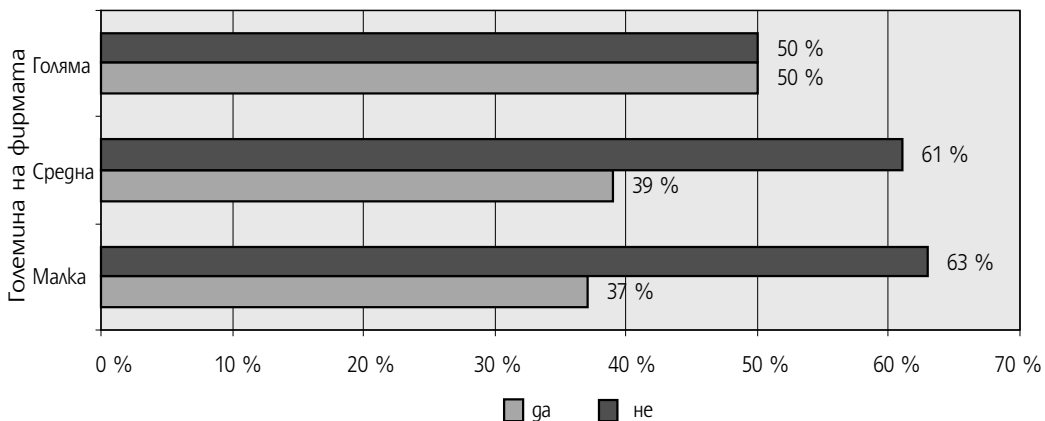
Проектирането на длъжностите Въздейства върху мотивацията, продуктив-

ността и трудовото представяне на човешките ресурси. Формирането на определено съдържание на труда на работниците и служителите във всички отдели и звена в организацията е в непосредствена връзка и взаимодействие с редица оперативни функции на управление на човешките ресурси. При него се извършва структуриране на отделните дейности с цел задоволяването на технико-организационните изисквания на труда и психофизиологичните нужди на работника.

Взаимоотношенията са определящи при комуникирането между служителите при изпълнение на задачите. За да се осъществи процесът на проектиране се използват методите на: ротация на длъжността, обогатяване или разширяване на същата, реинженеринг и създаване на автономни работни групи.

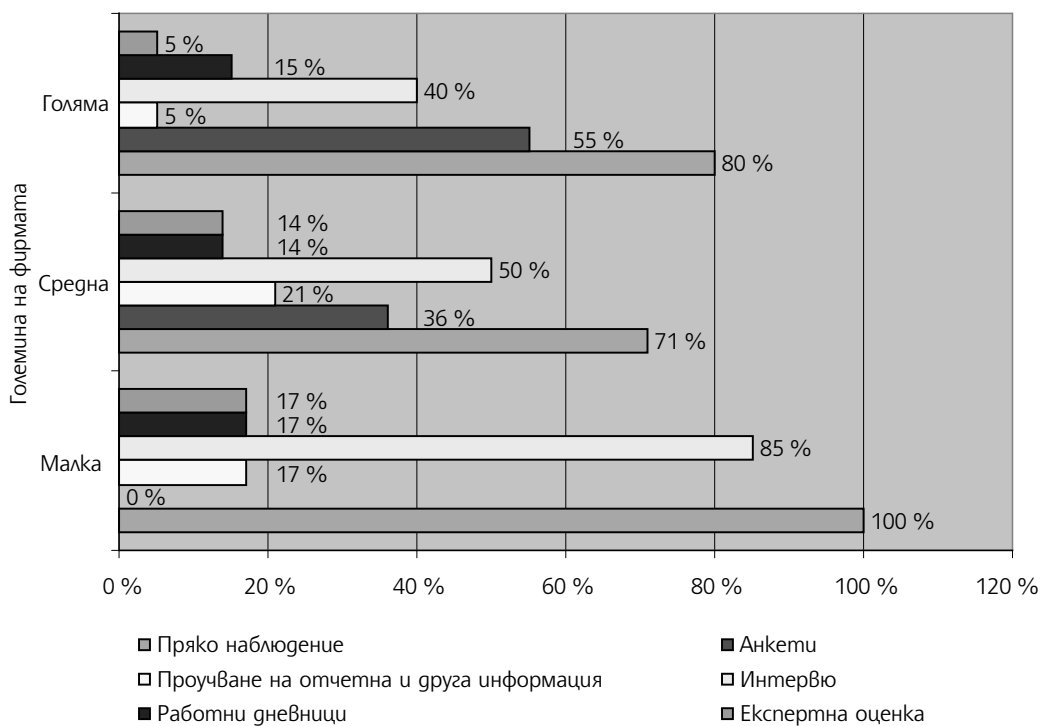
Дейността по анализ и проектиране на длъжности се осъществява в малка част от българските предприятия (фигура 3).

Във Вашата фирма извървя ли се анализ и проектиране на дължностите?



Фигура 3. Състояние на дейността „Анализ и проектиране на дължностите“

Какви методи за анализ на дължностите се използват?*



* Сборът на процентите е повече от 100, тъй като са възможни повече от един отговори

Фигура 4. Методи, използвани за анализ на дължностите

Процентът на организациите, които извършват тази дейност, се увеличава с увеличаване големината на организацията. Само 37 % от малките и 39 % от средните изследвани фирми извършват проектиране и анализ на длъжностите. В големите организации този процент нараства на 50 %. В организациите, обект на настоящото изследване, които са осъзнали необходимостта от качествено проектиране и анализ на длъжностите, най-често използваният метод за анализ на длъжността е прякото наблюдение (фигура 4). Той се използва в 100 % от малките, 71 % от средните и 80 % от големите фирми). Вторият най-предпочитан метод за анализ е интервюто (използван в 85 % от малките, 50 % от средните и 40 % от големите организации). Най-малко използваните методи са експертната оценка (само 5 % от големите фирми) и работните дневници. Очевидно практиката се опира на по-бързите и оперативни, макар и не най-точните методи за получаване на информация.

Планиране на човешките ресурси

То е неразривна част от бизнес планирането на организацията. Осъществява се едновременно с разработването на останалите планове – маркетингов, производствен и финансов като гарант за изпълнението на стратегията и целите на организацията. Планирането на човешките ресурси влияе положително върху цялостното развитие на организацията – повишаване на производителността на труда, подобряване качеството на трудовия живот, осигуряване адаптивност на човешките ресурси, намаляване на текучеството.

Когато се планират промени или значителни инвестиции в организацията, променливата величина „човешки ресурси“ не бива да се отхвърля или да се отчита, след като са взе-

ти всички решения – технологични, организационни, финансови. Концепцията „човешки ресурси“ трябва да присъства в прогнозите, плановете и програмите. Тази концепция на планиране на човешките ресурси се разбира като координирано цяло от методически действия за разработване и прилагане на система от планове и програми за усъвършенстване и развитие на човешките ресурси в съответствие с планираните промени в организацията, включително и криза.

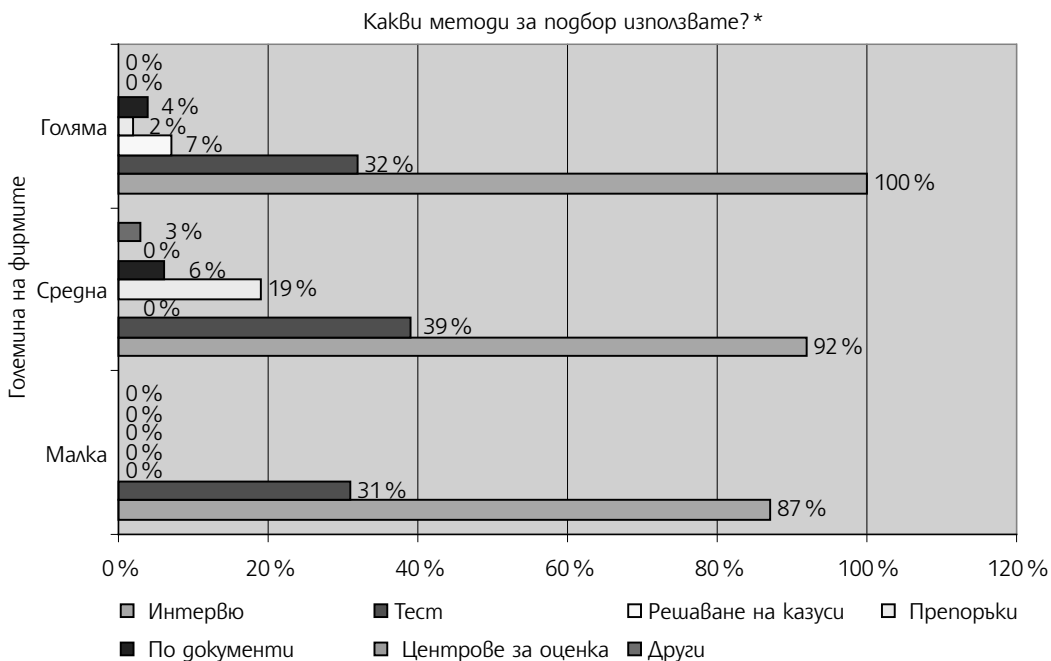
Плановете за човешките ресурси са важен управленски инструмент за въздействие и подготовка на организацията за бъдещи промени. Те предотвратяват необоснования разход на средства в случай на дефицит или излишък на човешки ресурси, тъй като се балансира търсенето и предлагането на труд в организацията и по такъв начин се оптимизира използването на способностите на хората. Въпреки неоспоримата важност на тази дейност обаче едва **9 % от малките, 21 % от средните и 34 % от големите предприятия** планират човешките си ресурси чрез обособена дейност и съпътстващите я инструменти.

Набиране и подбор на човешки ресурси

Набирането и подборът като процеси са свързани с установяването на възможно най-подходящите кандидати за определените работни позиции (длъжности). При **набирането** се определят изискванията към кандидатите в тясна взаимовръзка с профила на длъжността. В последните години се използва „компетентностният модел“ за фиксиране на набора от изисквания. На тази основа се разработват и обявите за вакантните длъжности, направени професионално, т.е. да осигурят привличането на кандидати, отговарящи на профила на изискванията на длъжностите.

Според респондентите на настоящето изследване най-широко използваният източник за набиране на персонал е обявата в медиите (при 62 % от малките, 75 % от средните и 85 % от големите организации). Следващият най-използван източник за набиране са е-борсите (44 % от малките, 47 % от средните и 65 % от големите организации). Вътрешното набиране е по-честа практика при средните (42 %) и големите организации (40 %), отколкото при малките организации (31 %). Причината за това е, че големите организации разполагат обективно с повече и по-компетентни служители, които могат да заемат овакантената длъжност (особено ако е мениджърска). Най-малко използваните източници за набиране са устното рекламиране (0 % от големите фирми го използват) и ловците на глави (0 % от малките, 8 % от средните и 7 % от големите).

След получаването на необходимите документи от кандидатите, започва процесът на **погбор**. Професионалният погбор предполага участието на специалисти по набиране и погбор, а при отсъствие – ползването на аутсорсинг. Разбирането за процедурата на погбор зависи от компетентността на участниците в нея и изискванията на длъжностите. Професионалният погбор включва набор от методи за проверка на компетентностите на кандидатите на различни етапи с подходяща система за оценка и определяне на всеки етап на рейтинга на кандидатите. Тази система на проверка и оценка дава възможност за придвижване на кандидати с висок рейтинг към следващите етапи и отпадане на групи с нисък рейтинг. При професионално разработена система на оценка рейтингът идентифицира притежанието на определените компетенции или тяхното



* Сборът на процентите е повече от 100, тъй като са възможни повече от един отговори

Фигура 5. Използвани методи за погбор на човешките ресурси

отсъствие. Преминаването през определени етапи в процедурата за подбор оскъпява процеса, но тя е гарант за намаляване на риска при подбора на кандидати, неотговарящи на профила „годност“ (при сравняване на профила „изисквания“ с профила „способности“).

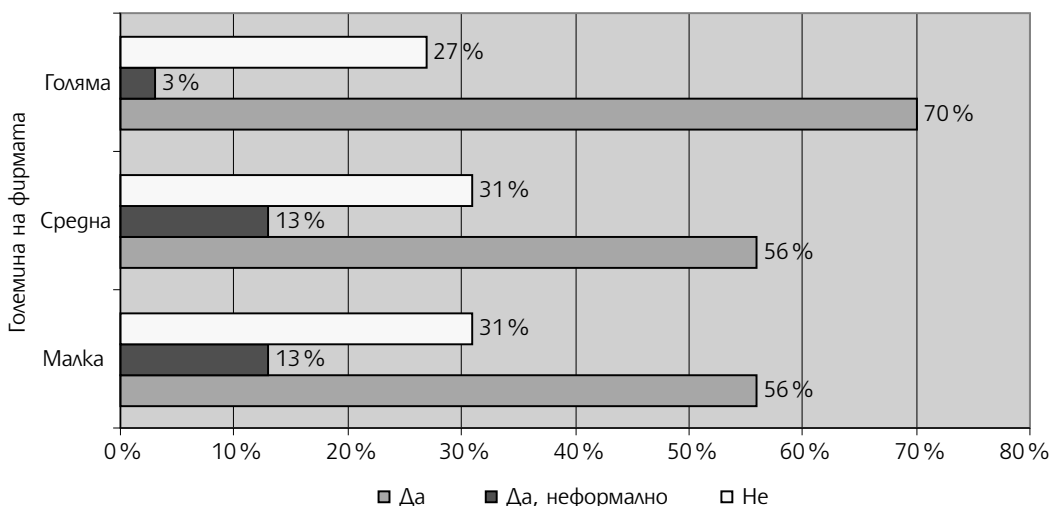
Най-често използваните методи за подбор на човешки ресурси в българската практика са интервюто и тестовете (фигура 5).

Интервю се използва в 87 % от малките, 92 % от средните и 100 % от големите организации. Тестове прилагат 31 % от малките, 39 % от средните и 32 % от големите организации. В 22 % от средните организации от сферата на услугите, 33 % от сферата на консултантската дейност и 100 % от сферата на ИТ бизнеса се прилага и методът на препоръките при подбора на персонал. Само в 7 % от големите предприятия за подбор на персонал се използва решаване на казуси (в 33 % от фирмите в сферата на търговията и дистрибуцията и в

17 % от сферата на транспорта и комуникациите). Методът „Центрове за оценка“ не се използва в нито едно от изследваните предприятия, което е в пълен контраст със световните тенденции в сферата на УЧР. Обяснение на този факт е практическата липса на подобни специализирани центрове, които разполагат със съответна методика и експертен състав.

В съвременните организации дейността по набирането и подбора завършва с **въвеждането** на назначените кандидати в организацията. За целта се разработват в отгела по управление на човешките ресурси (УЧР) програми за това въвеждане. Ориентацията на работната позиция улеснява адаптирането на всеки новопостъпил служител, повишава ангажираността му към организацията и съдейства за изпълнение на организационните цели. Достойното приемане в екипа, разясняването на всички аспекти от неговата дейност, начинът на комуникиране, на оценяване, на развитие са съществени за неговата работа.

Във Вашата организация извършва ли се преценяване на човешките ресурси?



Фигура 6. Състояние на дейността „Преценяване на човешките ресурси“

Преценяване на човешките ресурси

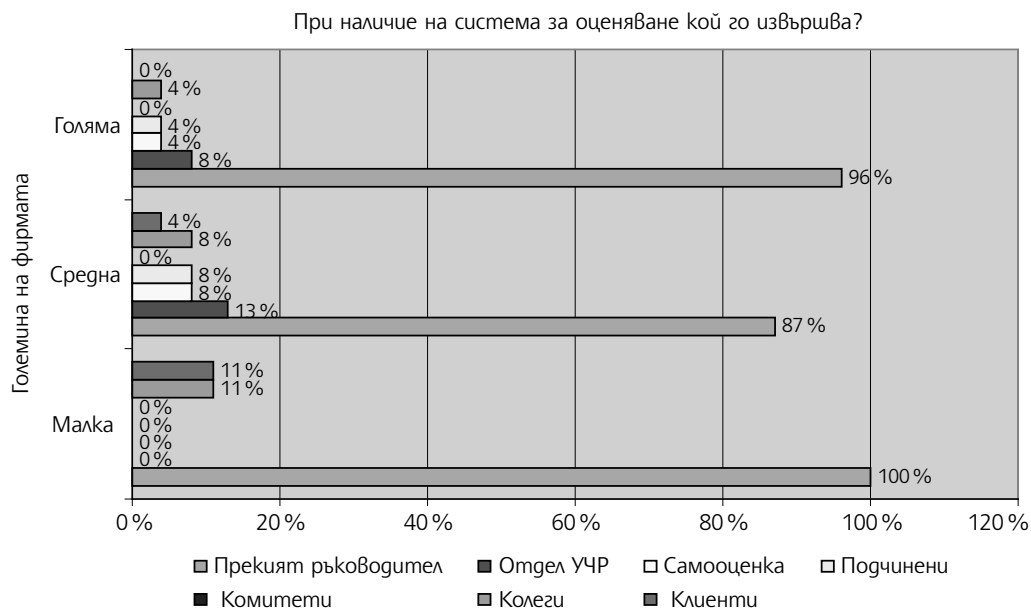
Тази дейност играе решаваща роля в организацията за обосноваване на персоналните решения, свързани с движението на човешките ресурси – преместване, повишаване, понижаване, уволнение, диференциране или промяна на системата на възнаграждане, на обучение, на кариерно развитие, на мотивация. Преценяването на човешките ресурси е структуриран и нормативно регламентиран процес, който се основава на специално разработена система за оценка.

Всяка организация се съобразява със специфични принципи, правила, изисквания и процедури за оценяване на работното представяне при разработването на системата за преценяване на човешките ресурси. В тази система са отразени стилът на ръководство, стратегията и политиката при управление на човешките

ресурси, ценности и норми на фирмената култура.

В над 70 % от всички изследвани организации се извършва преценяване на човешките ресурси (фигура 6). В големите организации неформалното преценяване на персонала е само 3 %. Преценяване не се извършва в големите организации от сферата на публичната администрация (50 %) и производството (40 %).

При наличие на система за преценяване най-често то се извършва от прекия ръководител (в 100 % от малките, 87 % от средните и 96 % от големите организации) (фигура 7). Освен от прекия ръководител в малките организации преценяването се извършва и от клиенти (11 %) и колеги (11 %), като оценяването от колеги се използва най-много във фирмите от сферата на производството (50 %) и търговията и дистрибуцията (50 %).



Фигура 7. Субекти на преценяването на човешките ресурси

В 8 % от средните и 4 % от големите организации се използват и самооценката, и оценката от страна на подчинените. В 13 % от средните и 8 % от големите предприятия оценяването се извършва от отдел „Човешки ресурси“. В нито една от изследваните организации преценяването не се извършва от комитети.

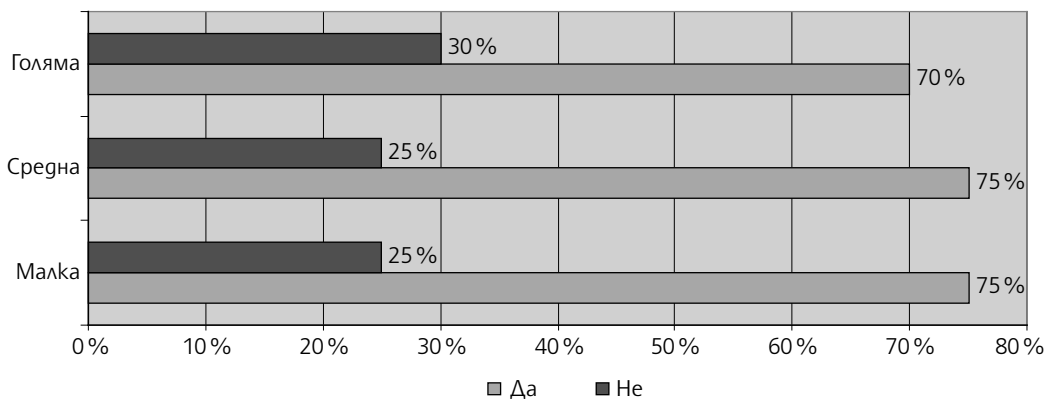
При професионално разработена система за оценка винаги се отчитат определени проблеми и грешки от организационен, информационен, методически и управленски характер. Преодоляването им е възможно, като се въведе система за оценка на всички, включително и на мениджмънта на организацията. Това се подчертава от редицата проведени социологически и психологически изследвания в последните години. Променя се нагласата към обекта на оценката, търсят се методите за оценка, диференциращи различието и неговото подобаващо оценяване в трудовото представяне на изпълнителите, които се отразяват по-нататък във възнаграждението, обучението и кариерата им.

Управление на възнагражденията

Управлението на възнагражденията влияе върху мотивацията на човешките ресурси от икономическа и психологическа гледна точка. Възнагражденията се асоциират със социалния статус, авторитет и признание. Чрез управление на възнагражденията се отразява философията на ръководството на организацията по отношение на привличането, задържането и мотивирането на човешките ресурси. Това означава, че системите на заплащане следва да осигуряват конкурентни, но и равностойни нива на заплащане в даден бранш, отрасъл, професия.

Управлението на възнагражденията включва разработване, внедряване и поддържане на системите за парични и непарични плащания, които въздействат върху подобряване качеството на изпълнение на организационните цели. То се затруднява поради противоречивите интереси на работодателите и наемните работници, между работодателите и синдикалните организации, правилата и ограниченията, налагани от трудовото законодателство в страната, факторите,

Във Вашата организация разработена ли е бонусна система за мотивиране на служителите?



Фигура 8. Приложение на бонусната система при управление на възнагражденията

Влияещи върху Възнагражденията за гаден отрасъл.

В 69 % от малките, 50 % от средните и 48 % от големите изследвани организации работната заплата се определя на фирмено ниво, колективно трудово договаряне има само в средните (17 %) и големите компании (15 %).

Най-популярният метод за мотивиране на служителите е чрез бонуси, които те получават срещу добре свършената работа (фигура 8). Бонусният пакет не е самоцелен инструмент, а част от общата програма за възнаграждение, мотивация и задържане на служителите в компанията. Много е важно служителите да разбират и оценяват инвестициите, които работодателят прави за тях, както и начина на тяхното комуникиране. Бонусната система трябва да поддържа баланса в йерархичната структура на организацията. Все повече компании се съобразяват с тенденцията, че служителите предпочитат непарични стимули пред материални възнаграждения. Т.нар. бонуси са свързани както с мотивацията и професионалното развитие, така и с поддържането на баланса между работата и личния живот. Освен финансовите бонуси (премии, разпределяни между служителите през определен период от време), други обичайни непарични стимули са свързани с грижата за здравето и помощта при отглеждане на дете. През последните години се залага много и на работата от разстояние.

Прави впечатление, че в много голям процент от изследваните организации е разработена бонусна система за мотивиране на служителите – в 75 % от малките и средните предприятия и в 70 % от големите. Бонусната система гарантира, че служителите, които изпълняват качествено своите задължения, ще получат по-високо заплащане

и повече немонетарни придобивки, и обратното.

Отделните дейности по управление на възнагражденията са тясно свързани с останалите дейности в системата на управление на човешките ресурси – с анализа на длъжностите (основните критерии при формиране на работната заплата са съдържанието на длъжността), подбора и обучението (определящи квалификацията на изпълнителя и равнището на неговото трудово представяне), преценяването и решенията за промяна на възнаграждението, за обучение, за повишване в длъжност, за мотивация.

Обучение на човешките ресурси

Обучението е стратегическа функция на управлението на човешките ресурси. То е в непосредствена връзка с растежа и конкурентоспособността и обуславя професионалното развитие и израстване на персонала. Инвестирането в обучението е равнозначно на инвестиране в приоритетността и устойчивото развитие на организациите и техните човешки ресурси.

В условията на непрекъснати технологични и технически промени, конкуренция, интернационализация на икономиката, кризи успяват тези организации, които реагират и най-бързо се адаптират към динамиката на средата. Въвеждането на непрекъснато обучение в организацията повишава компетентността на човешките ресурси, мотивира към по-високо качество на работа и съдейства за баланс на организационните и лични интереси. Чрез новите знания, умения и нагласи се повишава цената на труда на изпълнителите и се улеснява тяхната адаптация при новите условия на труд. Обучението на човешките ресурси е основата за развитието на кариерата им. Ценостната

система на съвременните човешки ресурси е обвързана с развитие, усъвършенстване и себerealизация. Всяко обучение мотивира служителите за следващото, когато е обезпечена промяна в другите елементи на системата за управление на човешките ресурси – Възнаграждение, промоция, трансфер, работа в екипи.

В изследваните организации (фигура 9) потребностите от обучение най-често се определят от прекия ръководител – в 63 % от малките, 83 % от средните и 70 % от големите фирми. В организациите, в които съществува отдел „Човешки ресурси“, необходимостта от обучение се определя от специалисти от този отдел – те са добре запознати с възможностите на служителите, те определят действителните нужди от промяна в знанията, уменията и нагласите на хората. В около 1/4 от всички изследвани организации не се извършва обучение.

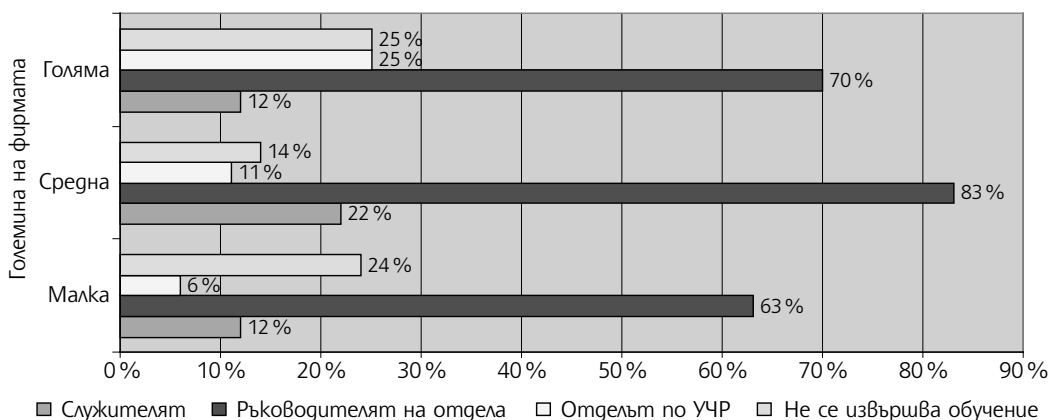
Обучението има ефект в няколко посоки. От една страна, поддържа необходимото ниво на квалификация и съответно на качеството

на работата. Когато се провежда редовно, служителите опресняват познанията си и си припомнят някои полезни практики. Така те обръщат повече внимание на съществени детайли в работата и резултатите от нея се запазват на необходимото ниво. От друга страна, обучението надгражда придобитите до момента познания и опит, повишава мотивацията на служителите и води до намаляване на текучеството. Като цяло служителите се чувстват удовлетворени от развитието си.

В теорията и практиката съществуват много и различни методи за обучение на човешките ресурси – без прекъсване на работата (на или извън работното място), с прекъсване на работата.

Най-често използваните методи за обучение според респондентите на изследването са: наставничеството, инструктажът, лекциите, курсовете и семинарите (фигура 10). В 80 % от изследваните големи фирми, 61 % от средните и 54 % от малките фирми се организират различни курсове и семинари за обучение на човешките ресурси.

Във Вашата организация кой определя потребностите от обучение?



Фигура 9. Субекти на системата за систематично обучение на човешките ресурси

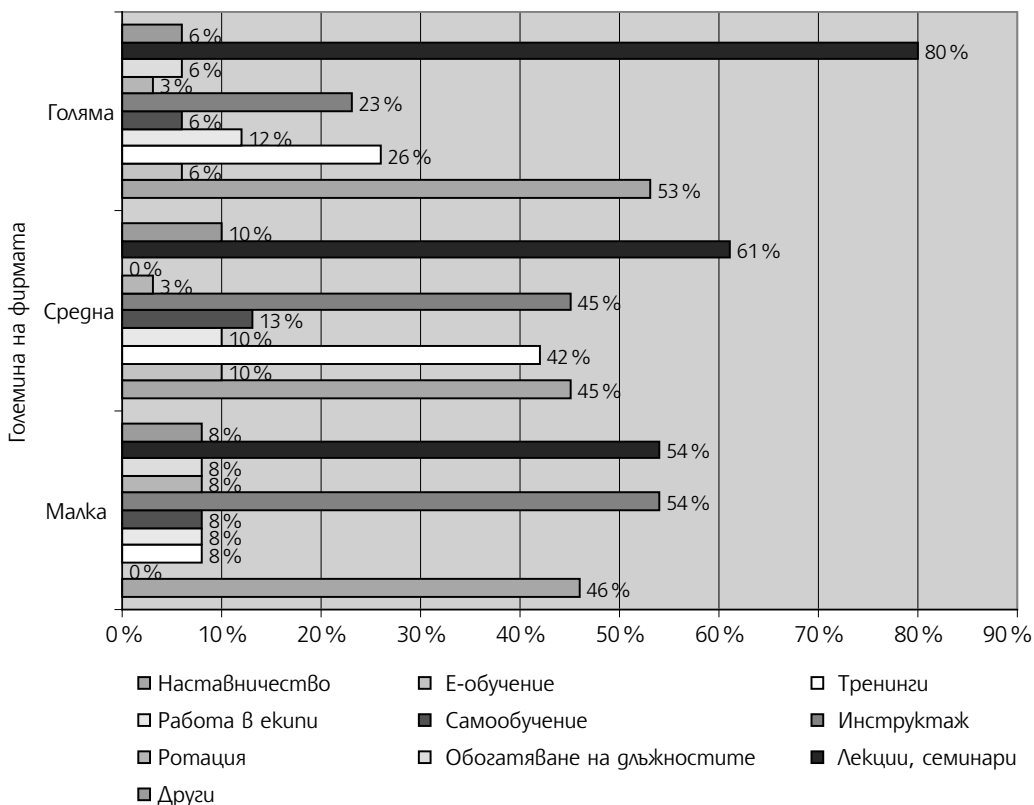
Ефективността на приетите решения за обучение на човешките ресурси зависи както от доброто познаване на особеностите на организацията, така и от високия професионализъм на мениджърите, които умело прилагат съвременните методи за обучение. Тенденцията за развитие на компетенциите в организацията на човешките ресурси, а също така и увеличаващата се необходимост от технологични умения на високо ниво показват, че повече от всякога организациите се нуждаят от обучение и развитие на техните ресурси.

Управление на кариерата

Кариерата е индивидуално разбиране, последвано от позиции и определено поведение, свързани с трудовата дейност на човешката личност. Тя е сложен, продължителен и многообразен процес на ръководене на личността. Успехът в кариерното развитие се свързва с парите, властта, достъпа до информация, влиянието върху определена група подчинени.

Организациите и мениджмънтът често са склонни да възприемат кариерата като ес-

Какви методи за обучение се използват в организацията?*



*Сборът на процентите е повече от 100, тъй като са възможни повече от един отговори.

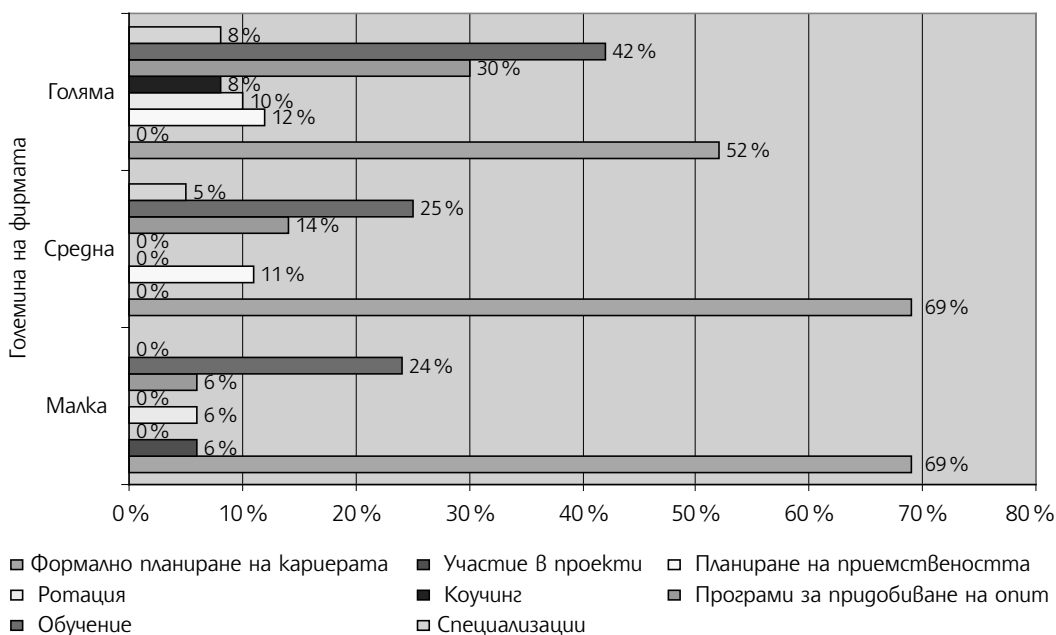
Фигура 10. Методи за обучение в организациите

мествено регулиращ се процес, от който би следвало да се възмущат самите служители. Но управлението на кариерата е насочено към служебния прогрес и растеж на човешките ресурси в организацията в съответствие с нейните потребности и изисквания за ефективност, резултатност, развитие и утвърждаване. Управлението на кариерата се разглежда в практиката в два аспекта: планиране на кариерата и планиране на успеха. Планирането на кариерата утвърждава израстването на служителите в дадена организация в съответствие с оценката за организационните потребности, изпълнението, потенциала и предпочитанията им. Планирането на успеха се идентифицира с осигуряването на приемственост и подготовката на бъдещите мениджъри и лидери за продължаване на живота на дадена организация.

В по-голямата част от организациите съществува формално планиране на кариерата – в 69 % от малките, 69 % от средните и 52 % от големите предприятия (фигура 11). В организациите, в които съществуват програми за управление на кариерата, най-често прилаганите методи са обучението (в 24 % от малките, 25 % от средните и 42 % от големите организации) и придобиването на практически опит (в 14 % от средните и 30 % от големите фирми). Планирането на кариерата чрез приемственост се използва само в средните (11 %) и в големите организации (12 %), а коучингът – само в големите компании (8 %).

Същността на управлението на кариерата се разкрива в съчетанието на интересите, от една страна, на отделната личност при

Във Вашата организация прилагат ли се методи за планиране на кариерата?*



*Сборът на процентите е повече от 100, тъй като са възможни повече от един отговори.

Фигура 11. Методи за планиране на кариерата

нейната професионална реализация, а от друга страна – на организацията. Успешното планиране и развитие на кариерата изисква извършване на дейности от страна на трима субекта – организацията и нейното ръководство, прекия ръководител и самия служител.

Осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд

Осигуряването на безопасността и здравето на човешките ресурси в трудовата им дейност е постоянна управленска функция, подпомагаща работния капацитет, продуктивността и качеството на труда. Осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд отразява различни интереси, които трябва да се съчетават при управлението на човешките ресурси. Безопасността и условията на труд са фактори, влияещи върху цялостната дейност на организацията. В този процес са ангажирани и ръководителите, и изпълнителите, и синдикалните организации.

Дейностите, чрез които се осъществява тази функция, се изразяват във:

- прилагането на законодателството в тази област;
- прилагането на основните принципи за осигуряване на безопасност и здраве: превантивност, интегриране на мерките за безопасност и здраве с дейностите за предотвратяване на аварийите и инцидентите, отговорностите на работодателите ;
- разработването и прилагането на целенасочена политика в тази област;
- осигуряването на медицинско обслужване на персонала, контрол върху безопасността в организацията и др.;
- създаването на органи по условията на труд, координиращи провеждането на цялостната политика в организацията;

- оценяването на риска и на тази основа разработването на програма за подобряване условията на труд;
- кандидатстването и получаването на сертификати на система за управление на здравето и безопасността при работа. Голяма част от тези стандарти са съвместими със стандартите за качество от сериите ISO 9000 и ISO 14000 с цел да се улесни интегрирането на системите за управление на качеството, околната среда, здравословните и безопасни условия на труд в единна система за управление на организацията.

Интензивният трансфер на ноу-хау в сферата на УЧР подпомага процеса на изравняване на стандартите в осигуряване на ЗБУТ. Над 64 % от всички изследвани организации, независимо от тяхната големина, имат система за контрол над условията на труд и разполагат с изрични програми за тази дейност.

Заклучение

Функциите за управление на човешките ресурси са групирани като система и могат да бъдат анализирани успешно в определена конфигурация, предложена от авторите. Тя е съобразена с традициите и практиката в българските организации. От гледна точка на изследването възприемането на управлението на човешките ресурси като система е предпоставка да се обединят дейностите и да се управляват ефективно от мениджъра по човешките ресурси. Човешките ресурси създават добавена стойност и тяхното адекватно и компетентно управление е проблем на всяка организация. Резултатите от изследването очертават ясно предимствата на големите организации в това отношение:

- системата е структурирана по-ясно;
- съществува функционално разграничение;
- използва се разнообразен инструментариум.

Съществува потенциал за развитие на системата в средните и преди всичко в малките предприятия, като се вземат предвид ограниченията на ресурсите и структурите им. Такъв потенциал може да бъде открит в специализацията на дейностите, обучението на специалистите по УЧР, оптимизирането на ресурсите и разнообразяването на прилаганите методи и техники.

Литература

1. Армстронг, М., Управление на човешките ресурси, Делфин прес, 1993.
2. Харизанова, М., М. Мирчев, Н. Миронова, Менеджмънт. Ценности, комуникации, промяна, С., УИ „Стопанство“, 2006.
3. Харизанова, М., Д. Бояджиев, Н. Миронова, Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето, С., 2006.
4. Шопов, Д. и М. Атанасова, Управление на човешките ресурси, С., Тракия-М, 1998.
5. Менеджмент, Под редакцията на Ф. М. Русилова и М. В. Л. Разу, Москва, ФБК-ПРЕСС, 1988.
6. Фатхутдинов, Р. А., Система менеджмента: Учебно-практическо пособие, 2-е изд., М:ЗАО „Бизнес-школа“, Интел-Синтез, 1997.
7. Byars, L., L. Rue, Human Resource Management, Irwin, Illinois, 1987.
8. Donnelly, J., J. Gibson, J. Ivanchevich, Fundamentals of Management, Irwin, Illinois, 1988. **ИИ**