

Управление на човешките ресурси в България една година след присъединяването към ЕС

Елизабета Вачкова

Въведение

През последните пет години управлението на човешките ресурси е една от най-динамично развиващите се области на управленската практика. Бързо глоболизиращата се европейска делова и социална среда има много нови измерения и провокира процеси, изискващи различен набор от компетенции за успешното управление на хората в съвременните организации. Някои от факторите, които налагат бързи и неотложни промени в тази област са:

- рязкото намаляване на безработицата в страната и Евросъюза;
- дефицитът на кадри, обхващащ все повече индустрии и дейности;
- непрекъснатото нарастване на мобилността на работната сила;
- засилването на емиграционните процеси;
- революционизирането на комуникациите;
- подобряването на качеството на живота на гражданите на ЕС.

Изследването и анализирането на управлението на човешките ресурси (УЧР), както и търсенето на подходи за повишаване на качеството му е преди всичко грижа за конкурентоспособността и дългосрочното оцеляване на компаниите.

В статията се представят резултатите от поредния четвърти тур¹ на периодичното национално изследване на практиките по УЧР в България, провеждано от Международна бизнесшкола Трансбизнес-Е в рамките на международната верига Кренет. То е проведено между 11 април и 10 юни 2008 година чрез пряко интервюиране на мениджъри или специалисти по УЧР от общо 266 частни и държавни организации в страната. Стратифицираната случайна извадка осигурява представителност по брой служители, по сектори на икономиката и по форма на собственост. Интервюирането е проведено чрез използването на стандартен въпросник, разработен от представители на 42 страни, в който са включени и група въпроси, специфични за България.

Изследването обхваща следните основни раздели:

1. Дейности по УЧР в организацията

¹ Изследванията са провеждани през 1996, 1999, 2003 и 2008 години.

2. Формиране на щата
3. Обучение и развитие на персонала
4. Възнаграждения и придобивки
5. Трудови отношения и комуникации

За първи път в историята на изследването то обхваща микро, малки, средни и големи фирми, работещи на територията на страната. Представя се обобщена картина на състоянието на управлението на хората в организациите и някои важни, според нас, сравнения между практиките в различни групи обекти:

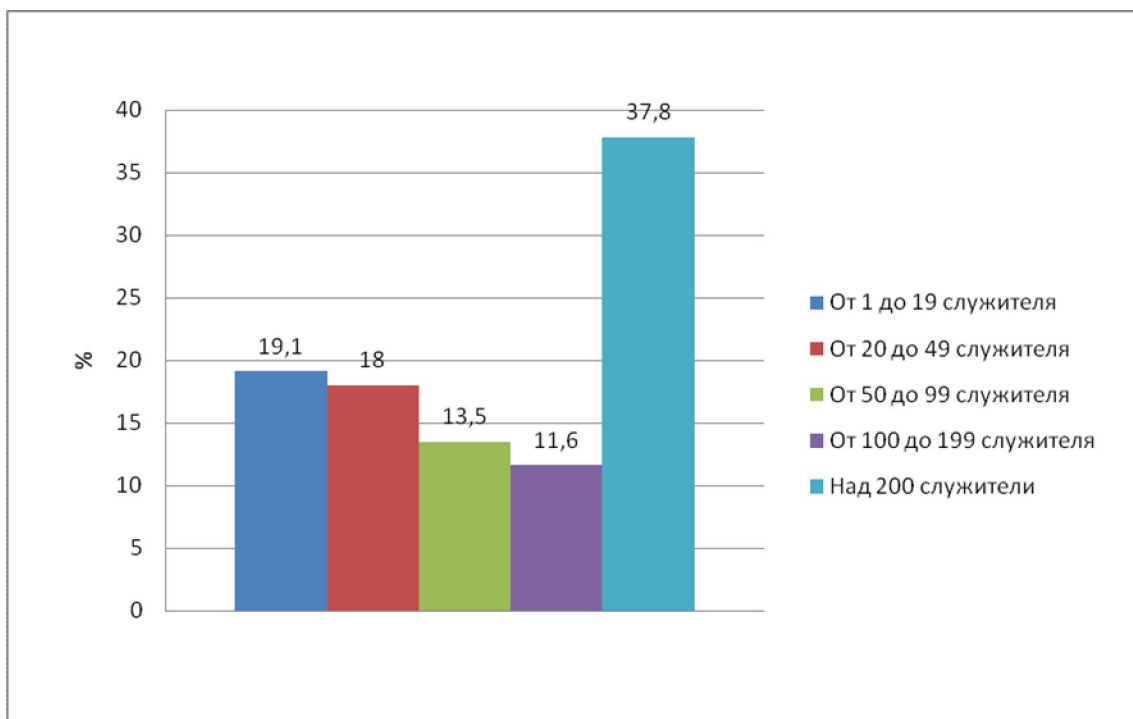
- с персонал до 200 и над 200 души наети;
- опериращи в петнадесет различни индустрии на икономиката;
- представляващи частния сектор, публичния сектор, смесени (публичен и частен), нестопански организации и други.

Публикациите за първите три тура на проучването анализират УЧР във фирмите с персонал над 200 души за целите на сравнителните международни изследвания по проекта Кранет. Настоящата публикация е фокусирана изключително върху състоянието на УЧР в България. Повишено е вниманието към малките фирми поради големия дял, който заемат в популацията на организациите. Ето защо характеристиката на управлението на този важен ресурс в национален мащаб би била неточна без участието на малкия бизнес.

Непрекъснатото наблюдение, анализиране и обобщаване на процесите позволява проактивното им управление и вземането на обосновани решения за стратегиите, тактиките, подходите и методите за управление на персонала в бързо променящата се европейска социална и делова среда.

Характеристика на извадката

От общо 266 изследвани фирми 62% са с персонал под 200 души и 38% - с по-малко от 200 заети (Фиг.1). Представителите на частния сектор са 64%, на публичния-16%. В извадката присъстват 8 нестопански организации, три от смесен тип и други тринадесет.



Фиг.1 Относителен дял на изследваните фирми в зависимост от броя на заетите

Разпределението на изследваните фирми по сектори и сфери на дейност е представено на Табл.1

	Общ брой служители:				
	От 1 до 19 служителя	От 20 до 49 служителя	От 50 до 99 служителя	От 100 до 199 служителя	Над 200 служители
Селско стопанство, ловно, риболовно, горско стопанство	12,50%	43,80%	6,30%	37,50%	
Енергопроизводство, водно производство			12,50%		87,50%
Химически продукти; доб./обработка на неенергийни материли	14,30%	14,30%		14,30%	57,10%
Производство на метали	3,40%	20,70%	3,40%	10,30%	62,10%
Друго производство	5,70%	13,20%	13,20%	13,20%	54,70%
Строителство и градоустройство	25,00%	28,60%	10,70%	10,70%	25,00%
Търговия и дистрибуция; хотелиерство; кетъринг; ремонти	28,30%	17,40%	19,60%	10,90%	23,90%

Транспорт и комуникации	15,40%	15,40%	15,40%		53,80%
Банково дело; финанси; застрахователно дело; бизнес услуги	75,00%				25,00%
Персонални, възстановителни услуги, домашно обслужване					100,00%
Здравни услуги	30,00%	10,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Други услуги	33,30%	33,30%			33,30%
Образование	13,30%	13,30%	26,70%		46,70%
Социални услуги	60,00%	10,00%	20,00%		10,00%
Публична администрация	22,20%	22,20%		22,20%	33,30%
Други	33,30%	13,30%	26,70%	13,30%	13,30%

Табл.1 Разпределение на изследваните фирми по сектори и сфери на дейност

Субект на управлението на персонала

Половината от изследваните фирми (49,8) декларират, че имат обособено звено или длъжност по УЧР. Като се има предвид, че над 50% от изследваните обекти са с персонал под 100 души наличието на такъв субект във всяка втора организация показва оценяването на значимостта на функцията и от малките фирми, за които разходът за управление на хората очевидно се счита за необходим. Преобладават компаниите (над 50%), в които един или двама души отговарят за тази дейност.

Поради засиленото търсене голяма част от работещите в звената по УЧР са привлечени от средите на непрофесионалисти в или извън организацията, което определя голямата необходимост от специализираното им обучение. И други изследвания потвърждават това твърдение.

В изследване, проведено по проект на Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси (БАУРЧР, 2008) през месеците март и април 2008 г. сред 219 колективни и индивидуални членове на асоциацията 97% от интервюираните изтъкват голямата необходимост от придобиване и развитие на знанията и уменията в областта на УЧР. Те определят като много необходими допълнителните обучения и квалификации в следните направления:

1. Запознаване с международния опит и професионални стандарти (62%);
2. Специализиране и профилиране (38%);
3. Подобряване на комуникационните умения на УРЧР специалистите (37%);

Подобряване на базисните знания по специалността (17%).

В България, за разлика от много други европейски страни, професията продължава да бъде представяна предимно от жени, които са два пъти повече от мъжете.

В същия раздел се изследва използването на външни консултантски фирми за различни услуги. Най-често фирмите търсят помощ отвън за обучение и развитие, на второ място са услугите по набиране на персонал и на трето – за изграждането на информационни системи по УЧР. Тази информация би могла да послужи на консултантските компании за ориентир при вземането на решения за увеличаването на капацитета на специалистите в съответните области и за ръста на инвестициите в нови услуги в тези области.

Въпреки че оценяването на работата на звеното по УЧР все още не е масово явление, преобладават фирмите, в които то се прилага (съотношението е две към едно в полза на оценяващите представянето). Пред вид усложняването на задачите, които звеното трябва да решава в условията на силно динамичния трудов пазар, очакванията са за по-голямо внимание към ефективността на работата му.

Стратегическо УЧР

През последните години изключително много нарасна интересът на теоретичите и практиците към различните аспекти на стратегическото управление. Резултатите изследването позволяват да се определи популярността на различни инструменти на стратегическото управление днес: дефинирани ценности, мисии, корпоративни стратегии, политики в различните области и стратегии по управление на човешките ресурси (Табл.2).

Стратегически инструменти	Писани	Неписани
Корпоративни ценности	25	23
Мисия	36	18
Бизнес стратегии	52	26
Стратегия за УЧР	32	27

Стратегия за равни възможности	15	22
Политика по комуникациите	15	28
Политика за корпоративна социална отговорност	12	23
Етичен кодекс	28	32

Табл.2 Относителен дял на организациите, използващи различни инструменти на стратегическото управление на човешките ресурси (%)

За първи път от началото на изследванията доминират фирмите, в които звеното по УЧР започва реално да работи като стратегически партньор, включвайки се в разработването на бизнес стратегията от самото начало (Табл.3). В това отношение страната ни вече се синхронизира с европейските практики.

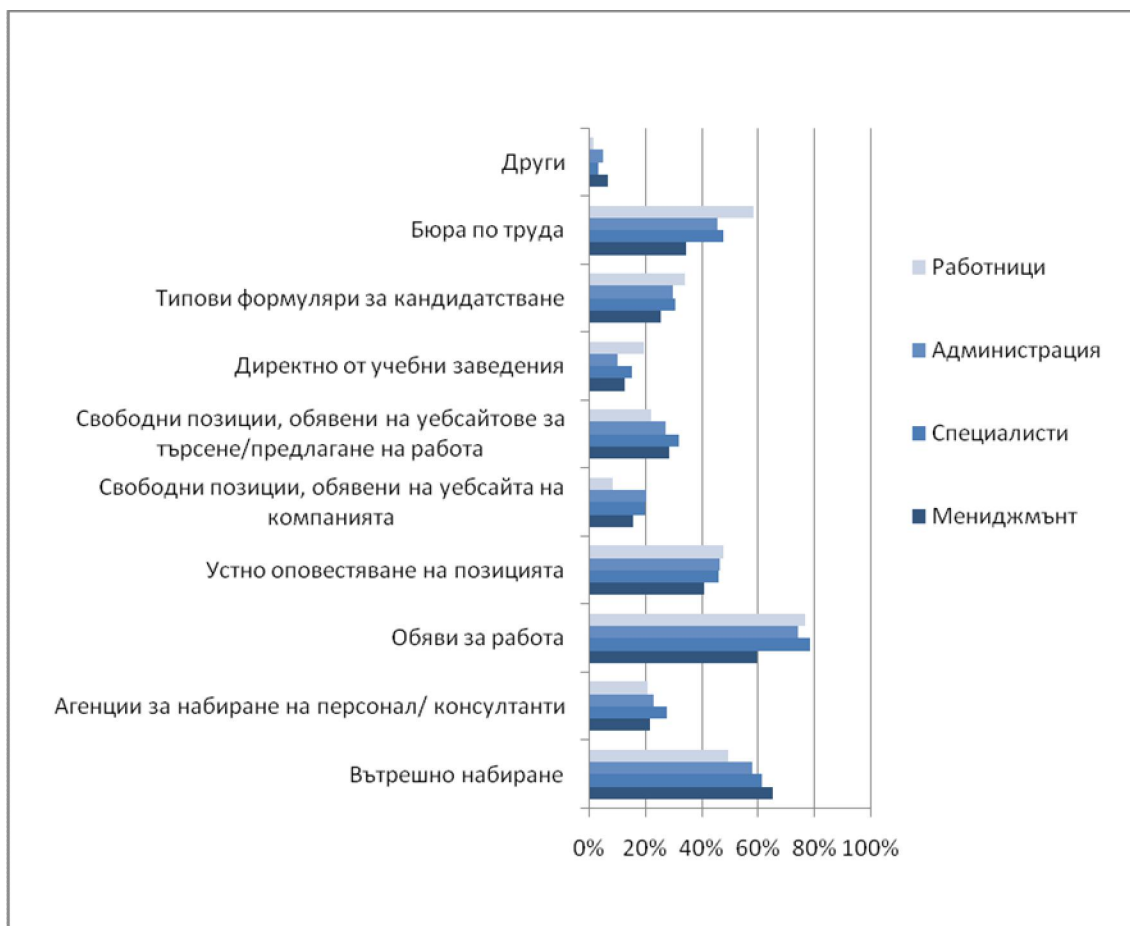
Участие на субекта по УЧР в разработването на бизнес стратегията	Относителен дял на организациите
Не участва	16,1
В процеса на прилагане	22,5
Црез последващо консултиране	9,7
От самото начало	29,2

Табл.3 Етап, на който звеното или специалиста по УЧР се включва в разработването на бизнес стратегията на организацията (%)

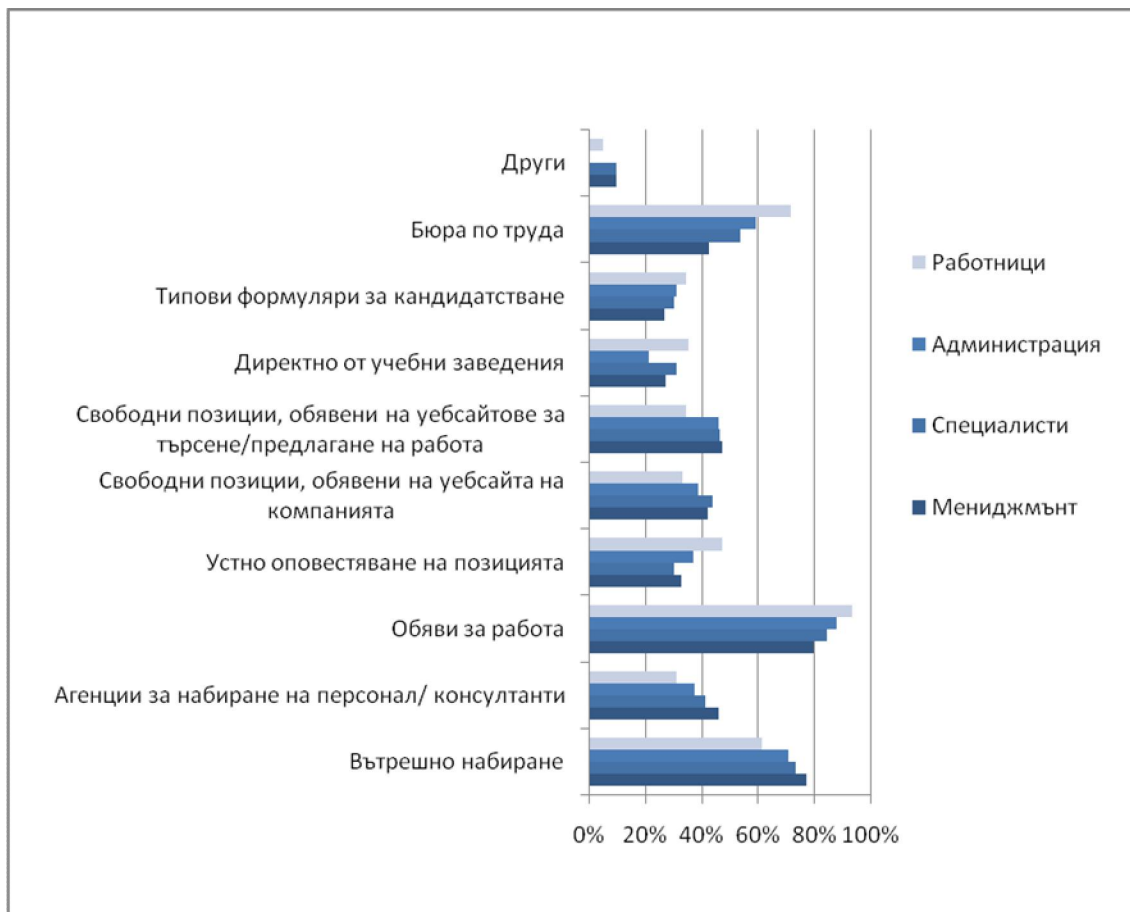
Набиране и подбор

Управленската теория и практика в областта на персонала традиционно поддържа интерес към методите за набиране и подбор на различните категории персонал. Широкото използване на комбинации от прецизни техники е верният подход към осигуряването на точните хора за съответните позиции. Фиг. 2 и 3² позволяват да се сравни използването на методите за попълване на свободните позиции в двете групи организации - с персонал до и над 200 души заети.

² В графиките от 1 до 5 са използвани валидираните стойности

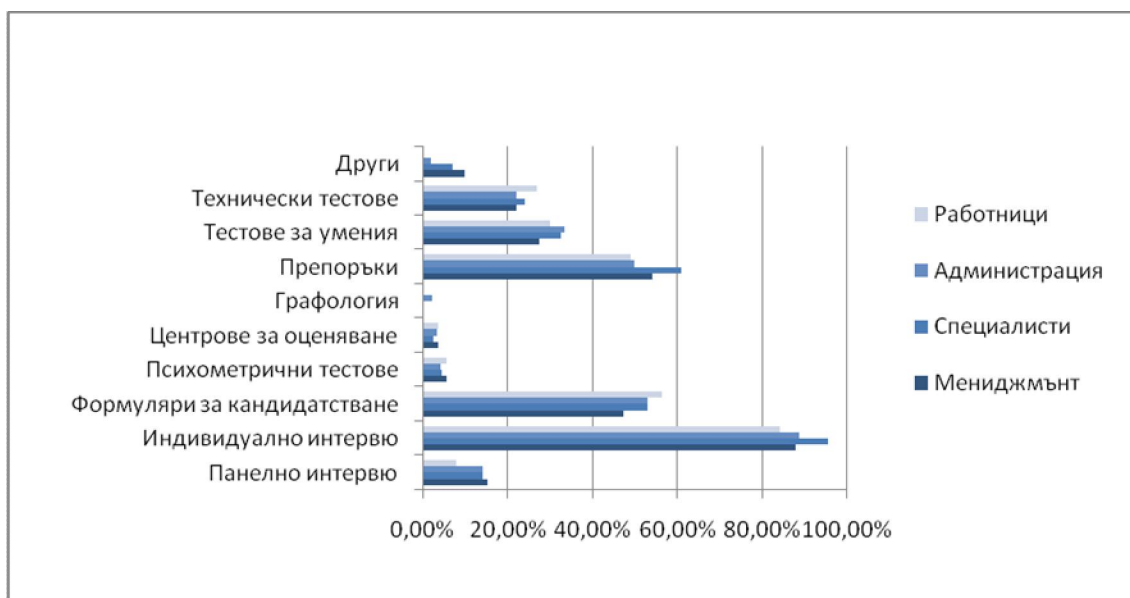


Фиг.2 Относителен дял на организациите с по-малко от 200 заети, използващи следните методи за попълване на свободните позиции за различните категории персонал (%)

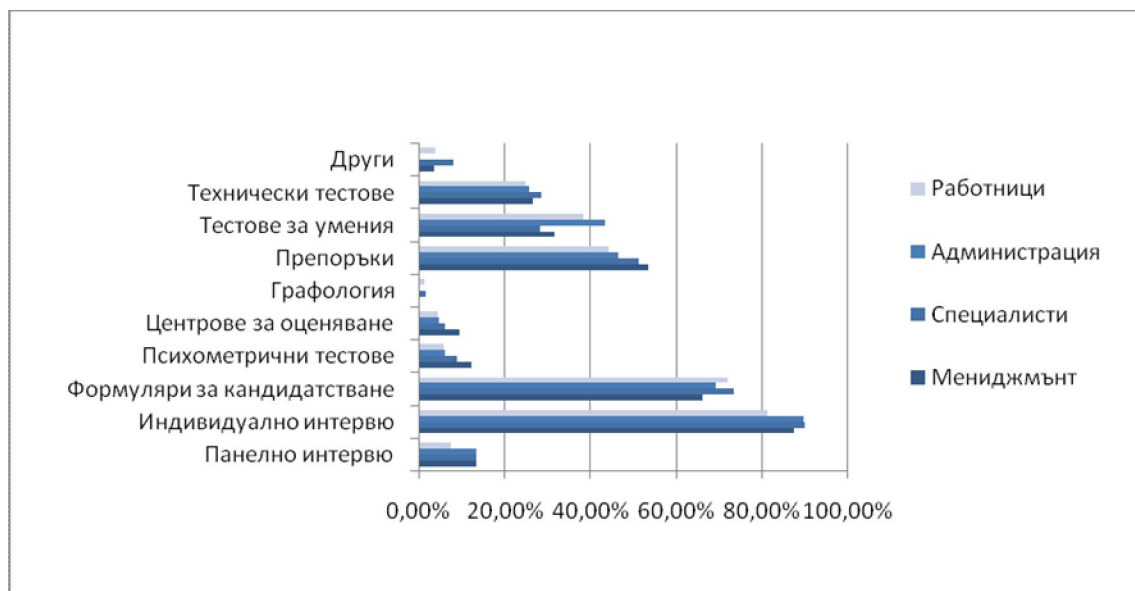


Фиг.3 Относителен дял на организациите с повече от 200 заети, използващи следните методи за попълване на свободните позиции за различните категории персонал (%)

Методите за подбор на персонал са представени в същия разрез (Фиг.4 и 5).



Фиг.4 Относителен дял на организациите с по-малко от 200 заети, използващи следните методи за подбор на персонал по категории (%)



Фиг.5 Относителен дял на организациите с повече от 200 заети, използващи следните методи за подбор на персонал по категории (%)

“Класическото трио” – интервю, документален подбор и тестване се използват най-масово от всички организации.

Обучение и развитие

В условията на икономика, базирана на знанието този раздел, характеризиращ увеличаването на компетенциите и квалификацията на служителите представлява най-голям интерес. Професионалното и отговорно отношение на мениджмънта към обучението и развитието на хората днес е най-сигурният залог за постигане на стратегическо конкурентно предимство както на отделната организация, така и на икономиката като цяло.

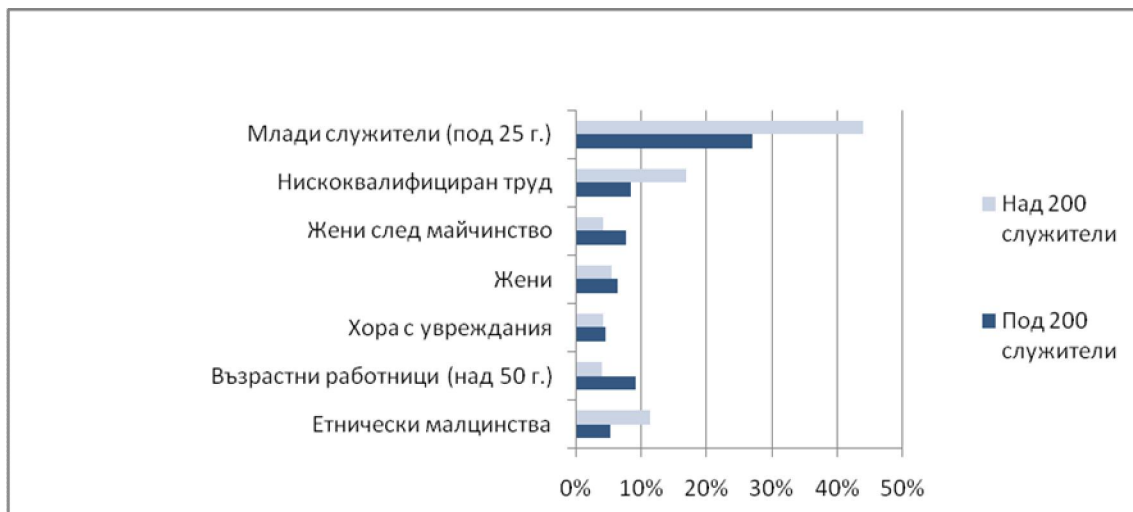
Изследването показва, че през 2008 година фирмите у нас изразходват средно 4,7% от годишните разходи за възнаграждение за обучение на персонала. В това отношение България продължава да е сред страните, инвестиращи най-голям дял от тези разходи за обучение. Вариациите в стойностите на този показател, обаче, са големи. От всички изследвани организации 15% въобще не инвестират в обучение (валидирана стойност 35%), други 6% от фирмите инвестират годишно 1%, трета група фирми, представляваща също 6% от извадката инвестира годишно 5% в тази дейност.

В Табл. 4 са обобщени някои основни показатели, характеризиращи обучението в българските организации през 2008 година. По-големите фирми инвестират повече средства в обучението и предоставят по-голям обем обучителни услуги на служителите си.

Показатели, свързани с обучението на персонала	Фирма	
	Под 200 служители	Над 200 служители
Среден брой дни в годината за обучение на мениджъри	5,64	10,88
Среден брой дни в годината за обучение на специалисти	8,29	14,77
Среден брой дни в годината за обучение на администрация	4,55	7,61
Среден брой дни в годината за обучение на работници	4,85	11,71
Процент от годишните разходи за възнаграждения на персонала, изразходвани за обучение	4,14	5,91

Табл.4 Основни параметри на обучението на персонала в две категории фирми, групирани по численост на персонала

Немалко фирми вече демонстрират социално отговорно поведение към служителите си, предлагайки обучение и възможности за кариерно развитие на проблемните групи персонал.



Фиг.6 Използване на програми за обучение на проблемни групи служители в две категории фирми, групирани по численост на заетите



Фиг.7 Използване на програми за кариерно развитие на проблемни групи служители в две категории фирми, групирани по численост на заетите

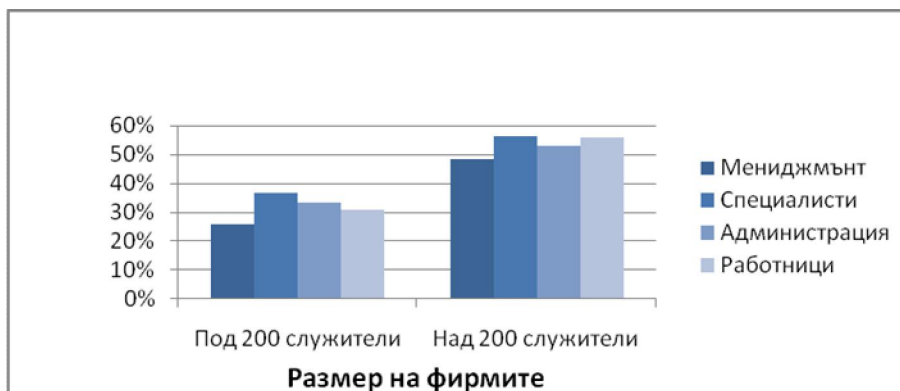
Разходите за обучението и развитие на персонала непрекъснато растат в цял свят, расте обемът на потребяваните услуги, утвърждава се ученето през целия живот. Големите инвестиции в тази дейност налагат задълбочени анализи на очакваната ефективност от тях. На Фиг. 8 са обобщени методите, които се използват за оценка на ефективността от обучението и развитието на персонала. Както показва илюстрацията, по-малките фирми полагат повече усилия в тази област, очевидно грижата за възвръщаемостта там е по-ясно изразена.



Фиг.8 Относителен дял на фирмите, използващи различни техники за оценяване на ефективността от обучението (%)

Оценяване на представянето и възнаграждаване

Формалните системи за оценяване на трудовото представяне във всички изследвани фирми обхващат най-често специалистите, които са обект на оценка в 37% от респондентите, следвани от администрацията и работниците (33%). Най-непопулярно в България, за разлика от другите страни – членки на ЕС продължава да бъде представянето на мениджърите. В едва 27% от изследваните обекти формално се оценява работата на управляващите. Това обстоятелство е сериозна пречка за подобряване на качеството на управленския труд и е една от причините за ниския професионализъм във фирменото управление у нас.



Фиг. 9 Относителен дял на организациите, използващи формални системи за оценяване на персонала по категории (%).

Логично най-често оценките се използват за обосноваване на възнагражденията (в 36% от случаите), за обучение и развитие – в 25% от обектите и за планирането на кариерата – в 19% от изследваните фирми.

Някои критични проблеми на УЧР в България

Наред с общата характеристика на състоянието на управлението на персонала изследването позволява да се идентифицират и приоритизират важни проблеми, от чието разрешаване зависи пряко качеството и ефективността на работата на персонала у нас.

Първият проблем е все още ниската цена на труда в България. Макар тя да нараства от 25% през 2003 година за фирмите с персонал над 200 души до 37% през 2008 година за всички фирми, разходите за работната сила все още остават ниски. Разбира се, цената на труда не може да се разглежда изолирано от качеството и ефективността на работата.

Нараства променливото заплащане, зависимо от представянето. Увеличава се популярността на стимулирането чрез участие в собствеността и печалбата на фирмата. Продължава негативната практика за стимулиране на мениджмънта предимно за индивидуално представяне, а не за екипни постижения.

Конкурентоспособността на много компании в България е силно застрашена от непрекъснатото напускане на ключови служители. Все по-често фирмите изпитват критичен недостиг на персонал. Според изследването средното текучество на заетите е 10%, с големи вариации по отрасли, а максималното декларирано е 80%. Най-високо е текучеството в най-динамичните отрасли както следва:

- Строителство и градоустройство – 15%
- Производство на метали – 14%
- Търговия, дистрибуция, хотелиерство, кетъринг и ремонти – 13%
- Транспорт и комуникации – 10%
- Публична администрация – 8%

Незадоволителното качество на услугите до голяма степен може да се обясни с високото текучество, което налага редовно оценяване на представянето и интензивно обучение в тези отрасли, както и повишени разходи за тях. Това, обаче не са реалностите. Така например, 88% от мениджърите в строителството, 74% от управляващите в търговията и хотелиерството не подлежат на системно оценяване.

В същото време разходите за обучение на персонала в строителството и градоустройството са 3,8%, т. е. - под средните за страната, в публичната администрация са почти два пъти по-ниски от средните за страната – 2,5%. Очевидна е потребността от промяна на политиките и практиките в тези важни области.

Наблюдава се изоставане от европейските страни в разработването и използването на инструменти за стратегическо управление на хората.

Наред с тези проблеми най-общият анализ на динамиката на процесите по УЧР у нас показва макар и бавно, но все по-осезаемо синхронизиране с практиките в страните от Европейския съюз.

Използвана литература

1. Vatchkova, E (2008). Human resource management in Bulgarian organizations. Results from the sociological survey – 266 organizations. *International business school «Transbusiness-E», Sofia*
2. Е.Вачкова и колектив (2007) Управление на човешките ресурси – българският и световният опит. *МБИ Трансбизнес-Е, София*
3. БАУРЧР – ефективност и професионализъм в управлението на човешките ресурси в България. Доклад, *БАУРЧР, 2008, София*