

**Елизабета Вачкова**

**ИЗСЛЕДВАНЕ НА СРАВНИТЕЛНО  
УПРАВЛЕНИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ  
НАЦИОНАЛЕН ДОКЛАД  
ЗА БЪЛГАРИЯ  
КРАНЕТ, 2006**

Рецензент: ст.н.с. д.ф.н. Искра Арсенова  
Превод: Вера Георгиева  
Редактор: Лина Миткова

## СЪДЪРЖАНИЕ

Въведение.....	7
1. Методология на изследването.....	9
2. Характеристики на извадката.....	10
3. Обща характеристика на дейността по УЧР в организацията .....	12
4. Информационни системи за УЧР .....	21
5. Формиране на щат.....	23
6. Гъвкави работни договорености.....	27
7. Оценяване на служителите.....	32
8. Обучение и развитие на персонала.....	34
9. Заплащане и възнаграждаване .....	44
10. Трудови отношения и комуникации.....	51
11. Обобщения .....	59
Литература .....	62

Уважаеми читатели,

Юбилейното издание “Управление на човешките ресурси – българският и световният опит” е посветено на две важни събития – присъединяването на България към Европейския съюз и десетгодишнината от началото на системните изследвания на практиките по управлението на хората в организациите у нас.

Европейското членство на страната ни е основателен повод за задълбочен анализ и осмисляне на глобалния контекст на управлението на човешките ресурси в България. Присъединяването предполага нови изисквания и различна динамика на управленските процеси в тази изключително важна за конкурентоспособността на българския бизнес област. Проследяването на текущото им състояние и коментирането на актуалните проблеми са необходими стъпки към разработването на успешни корпоративни стратегии и към интегрирането на българската работна сила към европейския трудов пазар.

Изданието предлага на вашето внимание две изследователски разработки – национален и международен доклад, осъществени в рамките на най-голямата и авторитетна в света мрежа за изучаване на дългосрочното сравнително управление на човешките ресурси – Кранет. Мрежата е създадена през 1989 г. в университета “Кранфилд”, Великобритания, и понастоящем в нея членуват престижни университети и бизнес училища от 34 страни. България е член на мрежата от 1996 г., когато е проведено първото изследване у нас от българския представител в Кранет - Международната бизнес школа “Трансбизнес - Е”.

Основните цели на изследванията по проекта са следните:

- Да се създаде и поддържа база данни за практиките по УЧР във всички сектори на икономиката в цял свят.
- Да се извършат международни сравнителни анализи на тези практики и да се популяризират най-успешните от тях.
- Да се наблюдава във времето приносът на увеличаващата се “европеизация” на бизнеса за специфичните методи за управление на хората в съвременните организации.
- Да се проследи промяната в управлението на персонала, водеща към стратегическо управление на човешките ресурси.

Поради големия обхват и изключителната си сложност сравнителните международни изследвания на УЧР са нова област в теорията и практиката на управ-

лението. Първоначално с европейски обхват, с всяка изминала година те се превръщат във все по-широкообхватна глобална среда за анализи и прогнози на най-важните процеси по управлението на хората в процеса на труда.

Резултатите от проучванията на мрежата се използват за подготовката на официални документи на Европейския съюз. У нас засега те са предимно обект на изследователски и научен интерес. Ето защо една от целите на сборника е популяризирането им в нашата страна и по-широкото им и многоаспектно приложение в глобализиращата се българска управленска практика.

Националният доклад за България представя състоянието и динамиката на управлението на човешките ресурси в условията на нашата страна и е резултат от проведеното през 2003 г. трето по рода си национално проучване. Международният доклад обобщава резултатите от същите изследвания, проведени в тридесет и две страни от целия свят, включително България, в периода 2003 - 2005 г. и е написан от колектив от автори, представители на девет страни, членуващи в мрежата.

За първи път българските читатели имат възможността да се запознаят с толкова богата по съдържание и обхват информация от емпирично изследване на управлението на човешките ресурси. Надяваме се, че сборникът ще задоволи нарастващия през последните години интерес към тази актуална проблематика. Той може да бъде полезен за студенти, изследователи и практики, работещи в областта на управлението. Част от информацията е уникална по рода си и се публикува у нас за първи път. Друга част е позната на читателите ни от публикации за предишните две изследвания в България. Във всички случаи проследяването на динамиката на важни показатели, характеризиращи например предпоставките за изграждане на икономика, базирана на знанието или структурата на модерните мотивационни пакети и инструменти, е еднакво полезна и за теоретици, и за практики.

Подготовката на цялостния сборник завърши през лятото на 2006 г., макар че резултатите от българското изследване бяха готови и частично публикувани още през 2004 г. Предоставянето на обработените данни от изследванията във всичките тридесет и две страни доведе до малко закъснение, но само така беше възможно да се получи ефектът на глобалните сравнения, който според нас е най-ценен.

Бих искала да изкажа специална благодарност на всички участващи в изследването като интервюиращи и респонденти – студентите и мениджърите по човешките ресурси, изпълнителните директори и предприемачите, които не само вложиха време в попълването на въпросниците, но впоследствие участваха и в коментирането на резултатите.

---

Високо ценя и сътрудничеството си с колегите от мрежата за техния интерес към страната ни, за моралната подкрепа и методическата помощ, която винаги безотказно са ни предоставяли, особено по време на първото изследване.

Значителен принос за окончателния вид на доклада има Деница Борисова, която помогна за техническото и графичното оформление на доклада и систематизира данните в таблици и графики за по-добра визуализация и по-лесна референция.

На всички, проявяващи интерес към нашето издание, пожелавам да не се уморяват да усъвършенстват уменията си за използване на резултатите от научните изследвания в ежедневната си дейност по управление и развитие на човешките ресурси и така да осъществят своя принос за развитието на икономиката на знанието.

Елизабета Вачкова



**Международна бизнес школа Трансбизнес – Е ЕООД**

**Виртуално обучение по управление и развитие на човешките ресурси**

**ТРАНСБИЗНЕС - Е**  
**Международна бизнес школа**

**www.ibset.eu**  
**+359 886 537 223**

Трансбизнес-Е е създадена през 1990 г. като структурно звено на Международния център за приложни изследвания по управление ООД, с основен предмет на дейност - обучение на мениджъри. Школата е една от първите частни бизнес школи в страната. Тя организира и успешно провежда първите в страната курсове по предприемачество, театрален мениджмънт, развиване на бизнес в България за чужденци и други.

Трансбизнес-Е е самостоятелно юридическо лице от 1993 г. От 1993 до 1998 г. изгражда широка национална мрежа за обучение на средношколци по управление на малкия бизнес в двегодишни програми. Те се реализират от пет филиала на школата в София, Русе, Пловдив, Пазарджик и Хасково. Паралелно с тези програми се провежда и обучение на мениджърски екипи в краткосрочни интензивни курсове. Организацията осъществява и активна консултантска дейност по изграждане на системи за управление и развитие на човешките ресурси.

От 1996 г. школата е представител на България в Международната мрежа по сравнително управление на човешките ресурси - "Кранет-Е" (<http://www.cranet.org>).

Трансбизнес-Е е организатор на Международната конференция по управление на човешките ресурси през 1997 г. заедно с вестник "Делова седмица". Конференцията е на тема "Стратегическо управление на човешките ресурси в България в периода на преход към пазарна икономика".

През 2000 г. школата е домакин на Съвещанието на Международната мрежа по сравнително управление на човешките ресурси - "Кранет-Е". През същата година тя организира и Международна конференция по УЧР на тема "Управлението на човешките ресурси - ключов фактор за Европейската интеграция", с участието на повече от 150 учени и практики от 25 страни, на която се инициира и обявява създаването на Българската Асоциация за Управление и Развитие на Човешките Ресурси (БАУРЧР).

Трансбизнес-Е периодично провежда най-голямото в страната социологическо проучване на състоянието на УЧР в българските организации с брой на заетите над 200 души. Реализирани са три издания на изследването - през 1996, 1999 и 2003 г.

От 1996 г. Трансбизнес-Е поддържа база данни "Сравнителни изследвания на състоянието на УЧР в българските и в европейските организации".

През 2006 г. организацията се включва в Националната мрежа от виртуални библиотеки и започва интернет-базирано обучение по управление и развитие на човешките ресурси.

## Въведение

Присъединяването на България към ЕС и изпълнението на ангажиментите на страната ни за повишаване на мобилността на работната сила засилват потребността от теоретични и практико-приложни разработки, посветени на подготовката на българския трудов пазар за интеграционния процес. Периодичното системно изследване на управлението на човешките ресурси в организациите у нас е необходима предпоставка за разработването на научнообосновани анализи и предложения за подобряване на подходите и методите, чрез които се формира, развива и поддържа работната сила у нас.

През последните петнадесет години в България методите за управление на хората на работното им място претърпяха значителни промени. Част от тях са предизвикани от замяната на централизирано-плановите с пазарните механизми на управление. Друга част са резултат от отварянето на икономиката ни и засилването на глобализационните процеси. Важни изменения настъпиха и в резултат от подобряването на качеството на браншовата среда у нас, които бяха ускорени от:

- обединяването на интересите и усилията на работещите за повишаване на професионализма на заетите с управлението и развитието на човешките ресурси (УРЧР);
- въвеждането на Национални стандарти за професионална компетентност на работещите в областта на УРЧР и тяхното издаване;
- създаването на Институт за сертифицирани специалисти по УРЧР;
- стартирането на процеса по сертифициране;
- увеличеното предлагане на различни по продължителност и вид обучения по стратегическо управление, управление и развитие на човешките ресурси, включително уеб базирана подготовка на специалистите.

Специфичен, много важен аспект на промените в областта на управлението на човешките ресурси е изграждането на сравнително хомогенна среда за осъществяването на трудовия процес чрез въвеждането на общи за Европейския съюз закони и нормативни уредби, както и чрез навлизането на добрите европейски практики по УЧР в нашия бизнес. Посоките, скоростта и съдържанието на тези промени се изучават, анализират и обобщават в редовните доклади на Кранет за състоянието, конвергентните и дивергентните области в управлението на човешките ресурси в Европа.

Докладът за България 2006 г. следва последователността и логиката на международното изследване.

В първия раздел “Обща характеристика на дейността по управление на човешките ресурси в организацията” се анализират промените в значението на функцията по УЧР и ролята му в управлението на съвременните български фирми; начините, по които то се осъществява; субектите, които участват в управлението на хората, и техните характеристики. Специално внимание се отделя на корпоративните стратегии и участието на УЧР в разработването и реализирането им.

Във втория раздел “Информационни системи за УЧР” се изследват типовете системи и динамиката на използването им.

В третия раздел “Формиране на щата” се проследяват методите за набиране и подбор на персонала, за намаляване на заетите в организациите, подходите и практиките за работа с проблемните групи.

Четвъртият раздел “Гъвкави работни договорености” е посветен на използването на различните форми на гъвкава заетост. Анализира се динамиката на най-често прилаганите от тях: сменната работа, работата на непълен работен ден, временното наемане и променливото работно време. Очертават се тенденциите в употребата на общо тринадесет различни форми на “нетипична заетост”.

Петият раздел “Оценяване на служителите” обобщава състоянието и развитието на системите за оценяване. Специално внимание се отделя на оценяването на различните категории персонал и на използването на резултатите от оценяването.

Шестият раздел “Обучение и развитие на персонала” е посветен на инвестирането в човешкия капитал. Предмет на изследването са дейностите по анализиране на потребностите от обучение, методите за развитие на персонала, размерът на разходите, обемът на обучението и работата на различните субекти с отделните категории персонал. Проследява се динамиката на интереса към различни области на обучение и се очертават новите предизвикателства в тази област.

Седмият раздел “Заплащане и възнаграждаване” третира процеса на децентрализиране на вземането на решения за заплащането и допълнителните възнаграждения. Анализират се подходите при определянето на променливото заплащане, проучват се съвременните модели за стимулиране на служителите чрез участие в печалбата и в собствеността по категории персонал.

Осмият раздел “Трудови отношения и комуникации” е посветен на промяната в комуникационните методи и модели в съвременните организации. Изследва се ролята на профсъюзите и на представителните органи на служителите в комуникационния процес.



Анализът и препоръките, които се формулират в последния раздел “Обобщения”, са насочени към подпомагане на необходимите промени за създаването на условия за бързо и ефективно интегриране на българските компании в европейската бизнес среда, както и за подобряване на качеството на управленския процес в тях.

### **1. Методология на изследването**

Изследването предоставя представителни и сравнителни данни за политиките и практиките по управлението на човешките ресурси, наблюдавани в дългосрочно развитие по над 300 показателя. Българското проучване обхваща организации от публичния и частния сектор от различни сфери на дейност с численост на персонала над 200 души в степен, съответстваща на реалното представяне на икономическите сектори в България. Данните се събират от заемащите най-високите позиции по УЧР мениджъри и специалисти от организации, представляващи всички отрасли и дейности на националната икономика в частния и публичния сектор.

В повечето страни то се извършва предимно по пощата, някои използват преки интервюта, а напоследък все по-често данните се събират по електронен път. В България и за трите кръга на проучването (1996, 1999 и 2003 г.) данните са събирани чрез попълване на въпросници при преки интервюта. Този метод се оказва най-подходящ, тъй като при всички останали процентът на отговорилите е твърде нисък. Въпросниците са разработени колективно от представители на университетите и бизнес училищата, членуващи в мрежата, в процеса на итеративни обсъждания и детайлни консултации. Спазва се единна структура на въпросника, но при всяко следващо изследване се променя съдържанието на някои въпроси с цел да се проследява развитието на новите тенденции и практики в различните страни. Запазват се основни въпроси, чрез които се следят дългосрочно тенденциите и се осъществяват сравнителните анализи между отделни страни, региони и групи страни.

Изследват се както формалните, така и съдържателните промени в управлението на персонала, настъпили в България в периода 1996 - 2003 г., предимно от следните гледни точки:

- Необходимостта от изграждане на условия за бързо и успешно интегриране на българските организации към европейската делова и социална среда чрез проследяване на конвергентните тенденции в практиките по УЧР.

- Потребността от увеличаване на приноса на управлението на човешките ресурси за развитието на икономиката, базирана на знанието, и за изграждането на учеща организация.

## 2. Характеристики на извадката

Изследването обхваща фирми с над 200 заети лица. Такива са приблизително 848 фирми в България (sample universe), които представляват 0,3 % от общия брой предприятия в България за 2003 г. (общият брой на предприятията за 2003 г. е 218 136)<sup>1</sup>.

Изследването включва интервюта със 157 компании. Поради изключително малката генерална съвкупност (общ брой на предприятията с над 200 заети лица) извадката покрива 19% от генералната съвкупност (sample universe), което допълнително дава основание за висока надеждност на резултатите.

Сравнението на структурата на извадката и на генералната съвкупност по различни показатели<sup>2</sup> може да бъде обобщено по показателите: брой заети, сфера на дейност и икономически сектор, както следва:

### *Брой заети*

Сравнението на броя заети в извадката от фирми и данните на НСИ от цитирания източник показва, че:

- Предвид целите и задачите, които си поставя, настоящото изследване обхваща фирми с по-голям брой заети.
- Ако при големите предприятия (над 250 заети) средният брой заети на едно предприятие е 560 души, в настоящото изследване средният брой заети в една фирма е 797 души.
- Въпреки че като изследователски обхват проучването стига до фирми с над 200 души заети, то обхваща значителен дял от най-големите фирми в страната (измерен чрез броя на заетите лица).

### *Сфери на дейност*

Изследването обхваща големи производствени предприятия и фирми, работещи в областта на строителството, банковия и финансовия сектор и транспорта. Обхванати са и такива малки сектори от националната икономика, като селско стопанство, здравеопазване и организации, които са част от публичната администрация (табл. 2.1).

<sup>1</sup> НСИ.

<sup>2</sup> Годишен доклад за състоянието и развитието на малките и средните предприятия в България, 2004 г., Статистическия годишник 2004 г.

**Таблица 2.1 Относителен дял на изследваните организации по сфери на дейност**

Сфери на дейност	Относителен дял
Производство (вкл. храна, напитки, тютюн, текстил, дрехи, хартия, полиграфия, преработка на гуми и пластмаси и т.н.)	22,2%
Производство на метали, механично, електрическо и инструментално машиностроене, офис техника	13,7%
Енергопроизводство, водно стопанство	12,4%
Химическа, добивна промишленост, преработване на неенергийни полезни изкопаеми	7,8%
Търговия и дистрибуция, хотелиерство и ресторантьорство, ремонти	7,8%
Строителство и градоустройство Building and civil engineering	7,2%
Банково дело, финанси, застрахователно дело, бизнес услуги (вкл. консултации, връзки с обществеността и реклама, правни услуги и др.)	6,5%
Транспорт и комуникации (железопътен, пощенски услуги, телекомуникации и др.)	5,9%
Здравни услуги	2,6%
Селско стопанство, ловджийство, горско стопанство, риболов	2,0%
Услуги (телевизия и радио, научноизследователски, благотворителност и др.)	1,3%
Публична администрация	1,3%
Други	9,2%

*Икономически сектор*

Проучването дава приблизително точна структура на фирмите по форма на собственост (табл. 2.2) То включва 66% частни и 23% държавни фирми. По данни на редовния доклад за малките и средните предприятия в големите предприятия (с над 250 заети) делът на частните фирми е 20%. Доколкото има леко завишаване на дела на обществените предприятия, това се дължи на стремежа на изследването да обхване максимален брой от най-големите фирми по показател брой заети лица.

**Таблица 2.2. Относителен дял на изследваните организации по икономически сектори**

Сектор	Относителен дял
Частен	65,6%
Публичен	23,4%
Смесен	7,1%
Други	3,9%

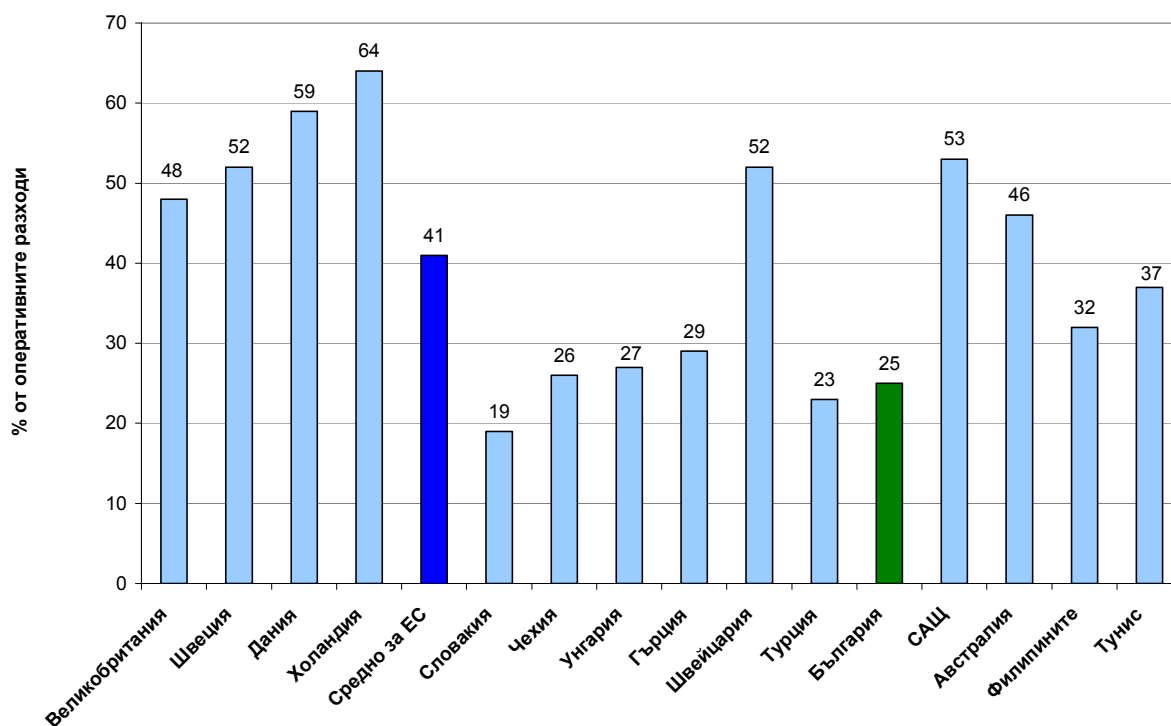
По данни на НСИ<sup>3</sup> заетите лица в обществения сектор през 2003 г. са 24% от всички заети лица. В същото време обществените предприятия са само 0,5% от всички предприятия. Ето защо насочването на изследването към тази част от фирмите и дори леко преакцентирание на техния дял е напълно оправдано от гледна точка на предмета и целите на проучването.

<sup>3</sup> Статистически годишник, 2004.

### 3. Обща характеристика на дейността по УЧР в организацията

Цената на работната сила е основен показател, чиято динамика обуславя както важните промени в пазара на труда, така и разходите за всички дейности по управление на човешките ресурси в организацията. Колкото по-висока е тя, толкова по-големи инвестиции, респективно – висок професионализъм, се изисква при набирането и подбора, обучението и развитието, оценяването и възнаграждаването, задържането и освобождаването на заетите.

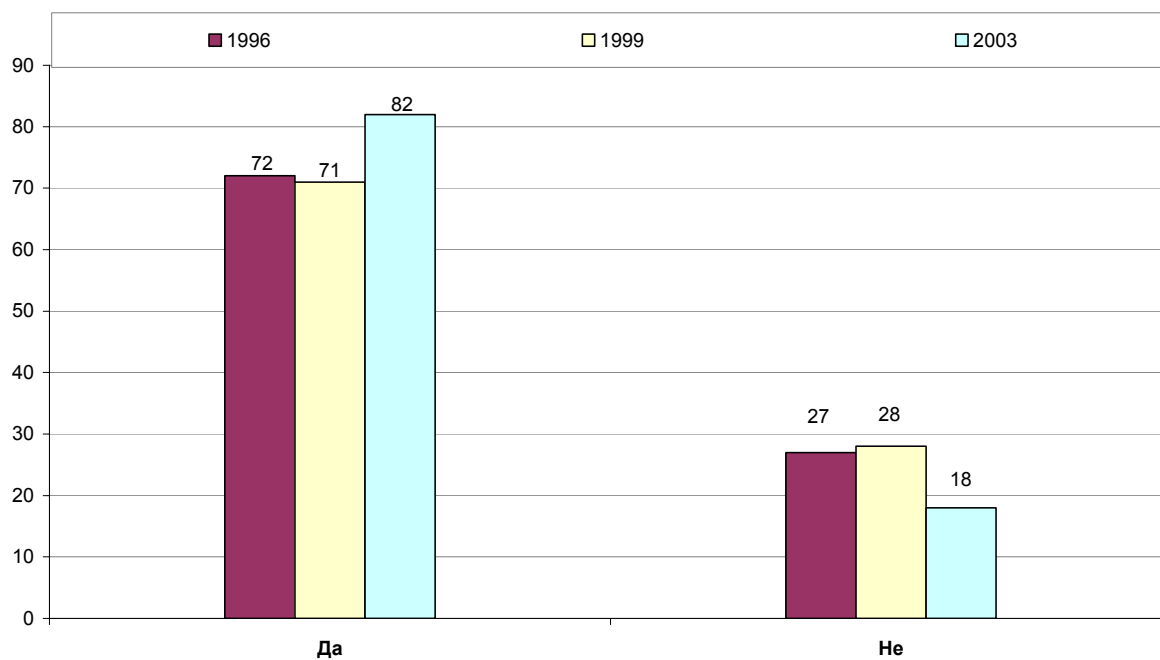
Изследванията показват, че през 2003 г. разходите за работна сила на организациите в България продължават да бъдат сравнително ниски и съставляват една четвърт от оперативните им разходи (фиг. 3.1). В сравнение със старите членове на ЕС и развитите западни страни, в които те варират между 40 и 50%, изоставането в цената на труда е съществено. Показателите за България обаче са съпоставими с тези в новоприсъединилите се към ЕС държави и се очаква да продължават да се доближават до тях през следващите години като резултат от макроикономическата стабилност, нарастването на потенциала на българската икономика и увеличаването на чуждите инвестиции.



**Фигура 3.1. Процент от оперативните разходи на организациите, който се изразходва за работна сила**

Според резултатите от проучването за периода 1996 – 2003 г. мениджърите по УЧР утвърждават позициите си, ролята им в бизнеса и значението им за организацията нарастват. Професията придобива все по-голяма обществена значимост и признание. След като през 2001 г. длъжностите по УЧР бяха включени в

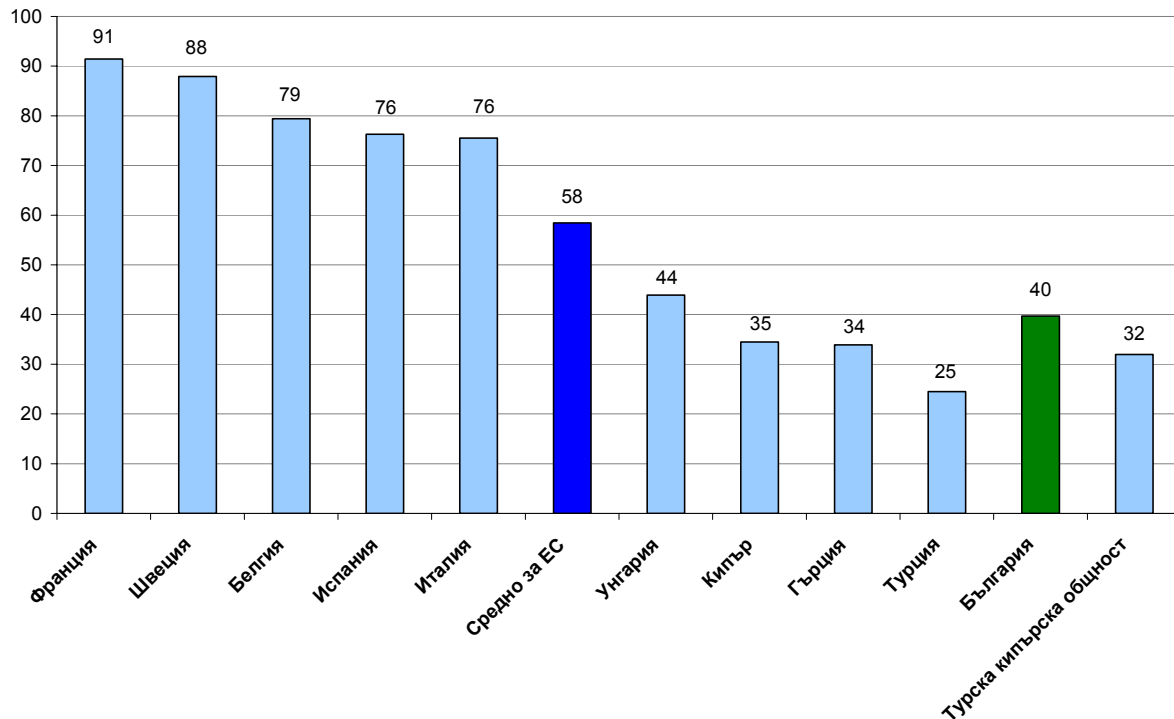
Националният класификатор на професиите и длъжностите, списъкът им непрекъснато се обогатява. Делът на организациите с обособено звено или заета длъжност по управление на персонала или УЧР нараства от 71% през 1999 г. до 82% през 2003 г. (фиг. 3.2.). По този показател България изостава от страните членки, където над 90% от фирмите имат такива звена или длъжности. Въпреки че трите проучвания показват известно забавяне при конституирането на субекти по УЧР в сравнение с европейските, тенденцията все пак е положителна.



**Фигура 3.2. Относителен дял на организациите в България, които имат структурно звено или заета длъжност по управление на персонала/човешките ресурси (в %)**

От неформална гледна точка има доказателства и за укрепването на позицията на ръководителя по УЧР във фирменото управление. В сравнение с 1999 г. през 2003 г. делът на организациите, в които ръководителите по УЧР влизат в състава на висшия мениджмънт, се е увеличил от 22% на 40% (фиг. 3.3.). Въпреки това фирмите, в които УЧР не е представено в Борда на директорите или в аналогичен ръководен орган, все още преобладават в България. По този показател се наблюдава регионална тенденция в цялата южнобалканска група, включваща Гърция, Турция, Турската кипърска общност и Кипър. В България по-често срещано явление продължава да бъде представянето на УЧР в Борда на директорите от ръководители с други основни функции. През 1999 г. това са съответно: в 65% от организациите – изпълнителните директори, в 14% – административните директори, и в 6% – финансовите директори<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Вачкова, Е. (1999), *Прайс Уотърхауз Кранфилд проект по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България*.



**Фигура 3.3. Относителен дял на организациите в България, в които ръководителите на звената по УЧР участват в Борда на директорите или в еквивалентен ръководен орган (в %)**

Според данните от проучването през 2003 г. директорите по УЧР в България най-често се избират измежду служителите в отдел “Човешки ресурси” в компанията, което им предоставя добра възможност за кариерно развитие на работното място. През предходните 1996 г. и 1999 г. тази позиция е заемана главно от външни за фирмите специалисти. Това обстоятелство следва да се възприема от обучаващите компании и консултантските фирми, предлагащи услуги по управление на хората и по организационно развитие, като увеличаване на потребностите от обучение в тези области и най-вече – като потенциален пазар за новите форми на учене, базирани на модерните информационни технологии, осигуряващи процеса на непрекъснато учене на работното място.

От началото на деветдесетте години в управленската литература се утвърждава становището, че управлението на човешките ресурси е част от управленската стратегия и бизнес политиката на фирмата, в която то играе определяща роля и за която има съществен принос<sup>5</sup>. Участието на мениджърите по УЧР в изработването и прилагането на корпоративните стратегии е съществен индикатор за тяхната роля в управлението на организацията. Изследването търси отговор на въпроса: дали УЧР на практика се превръща в стратегически партньор и дали тази функция е жизненоважна за организацията, или преобладава административ-

<sup>5</sup> Beardwel I., Holden L. (1994), *Human Resource Management*, Pitman.

ният ѝ аспект. Включването на мениджърите по УЧР в работата по формулирането на фирмените стратегии от самото начало е условие за приемственост, съвместимост и съгласуваност между корпоративните стратегии и стратегиите и политиките по УЧР. По-ранното включване на специалистите по УЧР в разработването на стратегиите е необходим мотивиращ фактор за тяхното последователно, творческо и успешно прилагане. Чрез използването на системни оценки на “праговите”, “ключовите” и “уникалните” компетенции се създават предпоставки за най-доброто използване на капацитета на всички заети и за развиване на нови бизнес възможности, базирани на компетентностните стратегически предимства на фирмите. Така звеното по УЧР получава по-големи възможности за подготовка и обезпечаване на участието и приноса си в реализирането им<sup>6</sup>. Според резултатите от изследването през 2003 г. в 30% от организациите специалистите по УЧР в България участват във формирането на бизнес стратегиите от самото начало (табл. 3.1.).

**Таблица 3.1. Етап, на който специалистите по УЧР се включват в изготвянето на бизнес стратегията (% от организациите)**

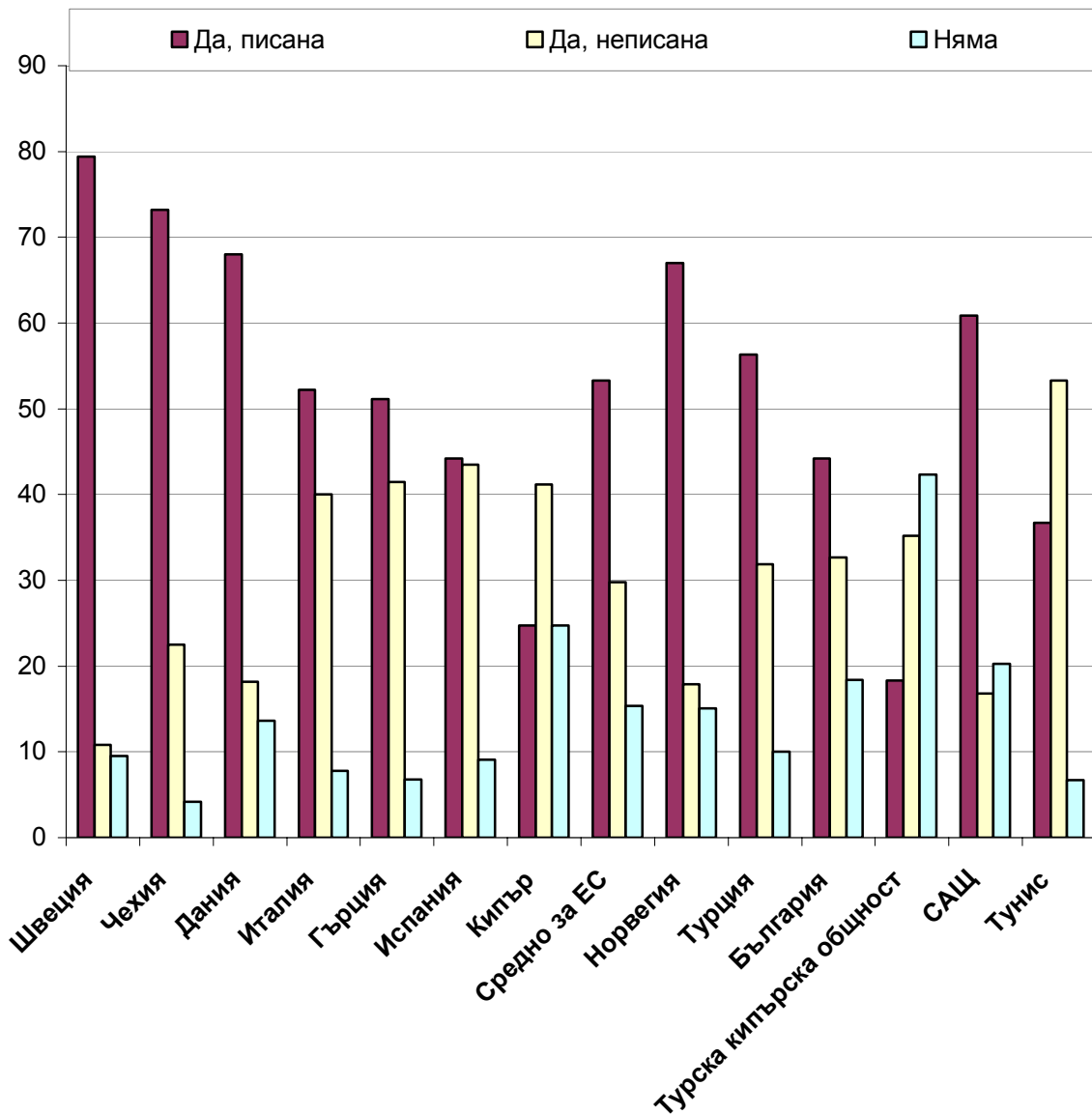
Държава	От самото начало	Чрез консултации впоследствие	В хода на прилагането ѝ	Не се включва
Франция	73	13	12	2
Финландия	70	15	8	7
Италия	69	26	4	1
Унгария	58	7	13	22
Германия	50	21	10	19
Гърция	42	22	27	10
Естония	39	30	20	11
Словакия	35	37	15	13
<b>Средно за ЕС</b>	<b>55</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>9</b>
Турция	46	10	35	10
<b>България</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>39</b>	<b>12</b>
Турска кипърска общност	27	6	30	38
САЩ	53	27	8	12

Все още обаче най-голям остава дялът на организациите, в които отделите по УЧР участват главно в прилагането на фирмените стратегии (39%). Това обстоятелство нарежда страната ни в една група с Турция, Турската кипърска общност, Непал и Тунис. За сравнение: в страните от Западна и Централна Европа в 50 - 70% от компаниите отделите по УЧР участват в създаването на бизнес стратегиите от самото начало и още в 20 - 30% участват с консултации в процеса на изготвянето им. Следователно укрепването на реалната стратегическа пози-

<sup>6</sup> Вачкова Е. (1998), *Управление на човешките ресурси. Европейски сравнителни изследвания*, Стопанство, София.

ция на ръководителя по човешките ресурси е важна перспектива, върху която трябва да се работи и занапред.

За последните четири години България се е доближила повече до доминиращата в света практика за разработване на стратегии за работа с хората. През 2003 г. вече 44% от компаниите имат писана и още 32% - неписана стратегия по УЧР (фиг. 3.4.).



**Фигура 3.4. Наличие на стратегия по УЧР (% от организациите)**

Очакването за стратегическо участие на УЧР в ръководството на организацията е безпочвено в случаите, когато не се разработват и използват важните управленски инструменти: визии, политики и най-вече корпоративни стратегии. През 2003 г. в България се наблюдава изявена положителна тенденция към все



по-голяма стратегическа ориентация на компаниите. За периода 1999 – 2003 г. количеството организации, които имат корпоративна стратегия, се удвоява до 70%, а делът на фирмите с неписана стратегия нараства от 22% на 28% (табл. 3.2.). Това може да се обясни с отварянето на българския бизнес към европейския и световния след 1990 г. и със стремежа на организациите да си осигурят дългосрочно оцеляване на новите глобални пазари. По този показател българските организации дори изпреварват държави като Испания, Италия и Кипър.

**Таблица 3.2. Наличие на бизнес стратегия (% от организациите)**

Държава	Да, писана	Да, неписана	Няма
1	2	3	4
Словения	91	6	3
Швеция	91	5	4
Чехия	89	10	1
Дания	84	9	6
Гърция	58	35	5
Испания	53	37	7
Италия	42	30	27
Кипър	37	24	20
<b>Средно за ЕС</b>	<b>70</b>	<b>19</b>	<b>8</b>
Турция	62	32	4
<b>България</b>	<b>70</b>	<b>26</b>	<b>2</b>

В противовес, фирмите у нас далеч изостават в разработването на мисии – писани такива имат едва 40% от организациите (предпоследно място сред изследваните страни). С дефинирани корпоративни ценности разполагат само 36% от респондентите (табл. 3.3.). Тези документи са по-малко популярни единствено в Турската кипърска общност, където 16% от организациите имат приети корпоративни ценности и 28% – писани мисии. За сравнение: в страните - членки на Евросъюза, и в останалите страни над 70% от фирмите формулират мисии и корпоративни ценности. Причините за този феномен частично могат да се обяснят с факта, че пазарната икономика няма дългогодишни традиции в България, поради което тези фирмени инструменти и значението им за конкурентоспособността на организацията са все още малко познати и дори подценявани. Друга причина, с която може да се обясни слабата популярност на мисиите и ценностите, са утвърждаващите се едва в последните години у нас практики за разработване на проекти за фирмена култура, етични кодекси и програми за корпоративна социална отговорност.

**Таблица 3.3. Наличие на корпоративни ценности (% от организациите)**

Държава	Да, писана	Да, неписана	Няма	Не знам
1	2	3	4	5
Чехия	75,4	13	10,1	1,4
Финландия	74	8,3	16,3	1,4
Швеция	67,6	13,4	16,3	2,7

## Продължение

1	2	3	4	5
Франция	52,2	9,7	35,1	3
Холандия	44,5	13,1	34,3	8,1
Словакия	43,9	27,8	14,9	13,3
Австрия	31,2	11,1	42,3	15,4
Германия	25,9	16,9	47,9	9,3
Кипър	22,4	23,5	38,8	15,3
Турция	59,7	22,7	13	4,5
<b>България</b>	<b>36,1</b>	<b>33,1</b>	<b>13,5</b>	<b>17,3</b>
Турска кипърска общност	15,5	29,6	47,9	7
САЩ	71,8	8,2	16,9	3,1

В проучването на Кранет се поставя още един фундаментален въпрос – кой носи главната отговорност при вземането на основните политически решения за различните функции на УЧР: линейните мениджъри или звената/специалистите по УЧР. Отговорите на тези въпроси разкриват функциите и ролята, които на практика имат специалистите и звената по УЧР в българските организации. Получените през 2003 г. данни ясно очертават конвергентните и дивергентните области на България със страните - членки на ЕС, в предприсъединителния период и дават насоки за бъдещо развитие на някои от основните функции на УЧР във фирмите ни с цел прилагане на добрите световни практики и приобщаването им към европейския бизнес.

По отношение на подбора на персонал в България, както и в останалите страни, участвали в изследването, специалистите по УЧР споделят отговорността си предимно с преките ръководители, като ролята на последните в 40% от българските организации е водеща (табл.3.4.). Въпреки постепенното увеличаване на функциите и отговорностите на звената по УЧР за набирането и подбора, трябва да се отбележи, че те изостават като водещ партньор в тази област от повечето от европейските си колеги.

*Таблица 3.4. Споделяне на отговорността за набирането и подбора на персонал (% от организациите)*

Държава	Прекият ръководител	Прекият р-л, съвместно с отдел ЧР	Отдел ЧР, съвместно с прекия р-л	Отдел ЧР
1	2	3	4	5
Франция	0,7	35,5	55,8	8,0
Белгия	7,5	35,0	50,0	7,5
Гърция	7,1	22,9	48,8	21,2
Италия	3,5	20,0	47,0	29,6
Испания	2,6	26,0	46,8	24,7
Швеция	22,6	54,6	21,0	1,8
Чехия	33,8	52,1	14,1	0,0
Финландия	34,1	49,3	13,1	3,4
<b>Средно за ЕС</b>	<b>14,7</b>	<b>38,7</b>	<b>35,6</b>	<b>11,1</b>
<b>България</b>	<b>21,1</b>	<b>39,5</b>	<b>27,6</b>	<b>11,8</b>

## Продължение

1	2	3	4	5
Турска кипърска общност	63,3	29,1	7,6	0
САЩ	3,5	39,6	43,9	12,9
Нова Зеландия	23,4	41,5	29,4	5,7

Обучението и развитието на персонала също е основна отговорност на звеното по човешки ресурси, което дава възможност за прилагане на системен подход към обучението и изграждане на предпоставки за създаване на учещи организации. Тази функция на УЧР е и най-активно подпомаганата от външни консултанти в над половината от анкетираните фирми. Разпределението на отговорността за обучението в българските организации през 2003 г. е в синхрон със световната практика. Трябва обаче да се отбележи отново изоставането на звеното като водещ партньор на линейните мениджъри. Все още е по-голям дялът на организациите, в които те приемат самостоятелни решения за обучението и развитието на персонала – 23,3% у нас, в сравнение с 12,7% средно за ЕС (табл. 3.5.).

*Таблица 3.5. Споделяне на отговорността за обучението и развитието на персонала (% от организациите)*

Държава	Прекият ръководител	Прекият р-л, съвместно с отдел ЧР	Отдел ЧР, съвместно с прекия р-л	Отдел ЧР
Италия	3,4	18,1	45,7	32,8
Испания	4,5	18,2	53,9	23,4
Гърция	4,6	20,1	59,2	16,1
Франция	4,3	32,6	53,6	9,4
Холандия	11,4	45,4	36,3	6,9
Дания	28,9	33,2	29,6	8,3
Финландия	25,1	39,9	27,8	7,2
Швеция	22,1	47,9	25,3	4,8
<b>Средно за ЕС</b>	<b>12,7</b>	<b>32,7</b>	<b>41,6</b>	<b>13,0</b>
<b>България</b>	<b>23,3</b>	<b>29,3</b>	<b>30,7</b>	<b>16,7</b>
Турска кипърска общност	64	22,7	10,7	2,7
САЩ	4,3	22,8	52,4	20,5
Австралия	6	29,2	52,8	12

За разлика от фирмите в ЕС, в България все още е слаба ролята на звеното по УЧР в определянето на **заплащането и възнаграждаването**. В 48% от организациите това се осъществява еднолично от линейните мениджъри, докато в ЕС те вземат решенията в едва 19% от организациите (табл. 3.6.).

**Таблица 3.6. Споделяне на отговорността за заплащането и възнаграждаването (% от организациите)**

Държава	Прекият ръководител	Прекият р-л, съвместно с отдел ЧР	Отдел ЧР, съвместно с прекия р-л	Отдел ЧР
Словакия	56	25	15	4
Естония	41	36	21	2
Словения	34	39	24	3
Гърция	14	24	43	19
Великобритания	6	25	51	18
Франция	4	31	52	14
Италия	3	18	43	36
<b>Средно за ЕС</b>	<b>19</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>14</b>
Турция	42	27	24	8
<b>България</b>	<b>48</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>9</b>
Турска кипърска общност	78	14	8	0
САЩ	4	20	43	33
Израел	10	13	42	35

Силна дивергенция съществува и в областта на индустриалните отношения. Ролята на звената и специалистите по УЧР в България е твърде слаба, като в 60,5% от организациите, водещи в развитието на индустриалните отношения, са линейните мениджъри (табл. 3.7.). По този показател по-консервативни от българските са единствено организациите в Турската кипърска общност (табл. 3.7).

**Таблица 3.7. Споделяне на отговорността за индустриалните отношения (% от организациите)**

Държава	Прекият ръководител	Прекият р-л, съвместно с отдел ЧР	Отдел ЧР, съвместно с прекия р-л	Отдел ЧР
Словакия	40,9	26,6	24,2	8,3
Словения	22,3	21	31,2	25,5
Кипър	23,9	10,4	32,8	32,8
Дания	22,9	26,4	25,6	25
Великобритания	2,7	17,8	50	29,5
Италия	2,8	6,5	18,7	72
Испания	1,9	7,1	39	51,9
Франция	0,7	8,6	32,4	58,3
<b>Средно за ЕС</b>	<b>13,4</b>	<b>20,3</b>	<b>32,4</b>	<b>33,8</b>
<b>България</b>	<b>60,5</b>	<b>18,5</b>	<b>11,3</b>	<b>9,7</b>
Турска кипърска общност	64	22,7	12	1,3
САЩ	6,1	14	53,9	36
Австралия	3,2	14,7	41,7	40,5

Според анкетиранията отговорността за увеличаването и намаляването на числеността на персонала в българските организации е традиционно задължение на преките ръководители. Все пак се забелязва тенденция към бавно навлизане на специалистите по УЧР и в тази функция, като през 2003 г. вече в 38% от организациите линейните мениджъри са подпомагани от отделите по УЧР при про-

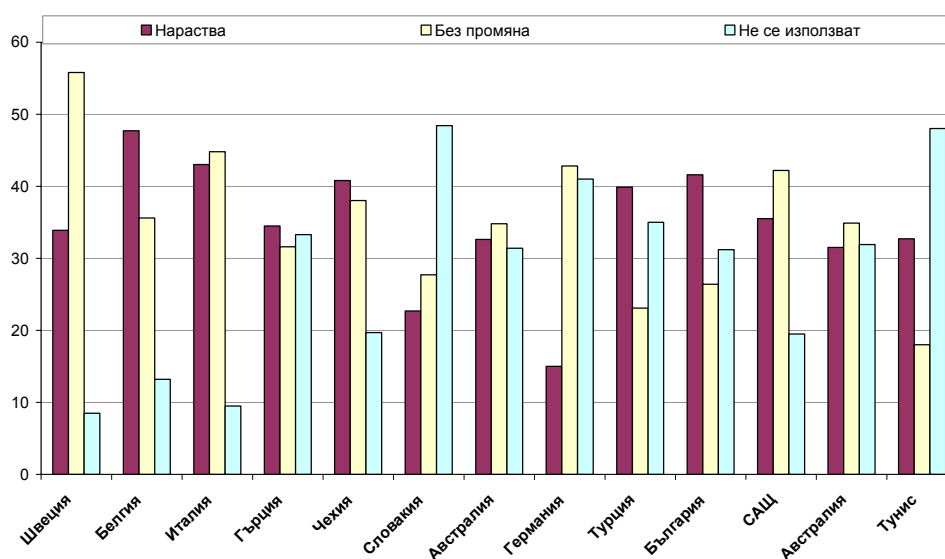
мянната на числеността на заетите, а в друга ¼ от анкетираните фирми звената по УЧР вече имат водеща роля в този процес (табл. 3.8.).

**Таблица 3.8. Отговорности на специалистите по УЧР за промяна в числеността на персонала**

Държава	Прекият ръководител	Прекият р-л, съвместно с отдел ЧР	Отдел ЧР, съвместно с прекия р-л	Отдел ЧР
Словакия	40	35	21	4
Естония	36	46	16	2
Дания	37	45	15	3
Холандия	17	62	19	2
Германия	12	36	32	20
Великобритания	8	51	34	8
Франция	4	36	42	18
Италия	4	23	39	34
<b>Средно за ЕС</b>	<b>20</b>	<b>42</b>	<b>27</b>	<b>11</b>
<b>България</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>18</b>	<b>6</b>
Турска кипърска общност	71	24	4	1
САЩ	5	53	32	10
Филипините	6	55	33	6

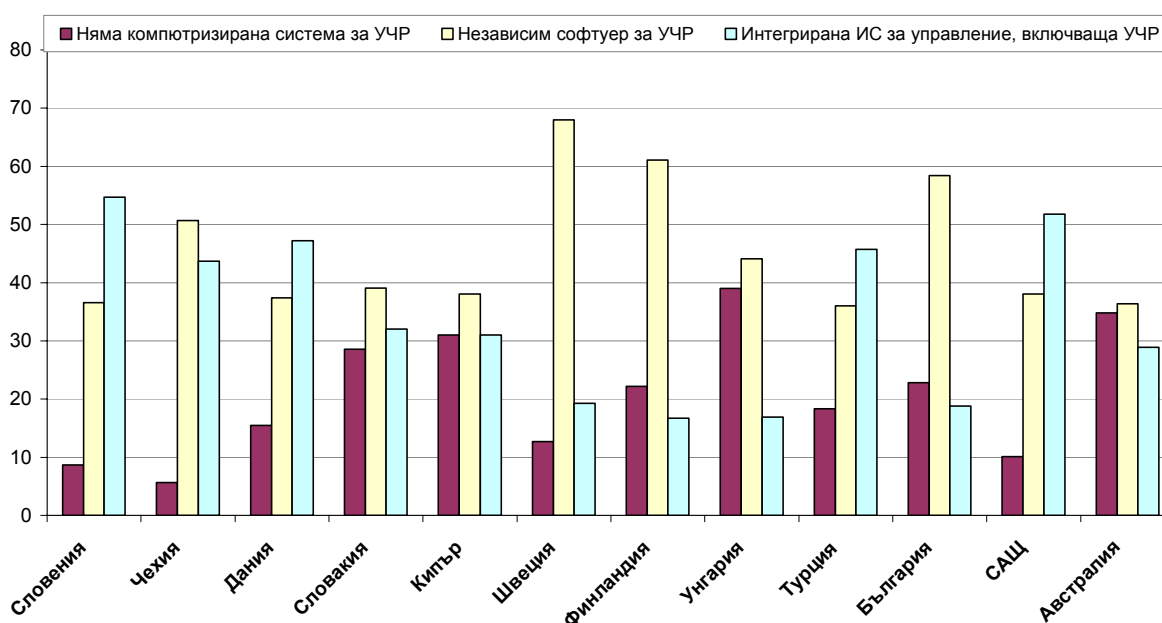
#### 4. Информационни системи за УЧР

Информационните технологии бързо навлизат в УЧР и подобряват ефективността на управлението на хората. Пазарът на информационни системи в България е един от най-динамично развиващите се в сравнение с всички изследвани страни, като приложението им за УЧР непрестанно расте. През 2003 г. 42% от българските организации декларират, че през последните няколко години употребата на информационни системи за УЧР се е увеличила (фиг. 4.1.).



**Фигура 4.1. Промяна в използването на външни доставчици на ИС за УЧР (% от организациите)**

Използването на външни доставчици на информационни системи за УЧР е все по-често срещано явление, като през последните няколко години силно се увеличава делът на компаниите, които според анкетиранияте не могат да си представят да работят без тях. Последното изследване на Кранет показва, че България е сред страните, в които внедряването им нараства най-бързо. През 2003 г. вече 58% от нашите фирми използват независим софтуер за УЧР, а 19% – интегрирана информационна система за управление, включваща УЧР (фиг. 4.2.). Забелязва се ясна конвергентна тенденция между българските организации и европейските фирми. Така например независим софтуер за УЧР се използва средно във всяка втора от организациите от ЕС, а интегрирани системи за управление на бизнеса, включващи УЧР – в 33% от европейските фирми.



**Фигура 4.2. Употреба на информационни системи за УЧР (% от организациите)**

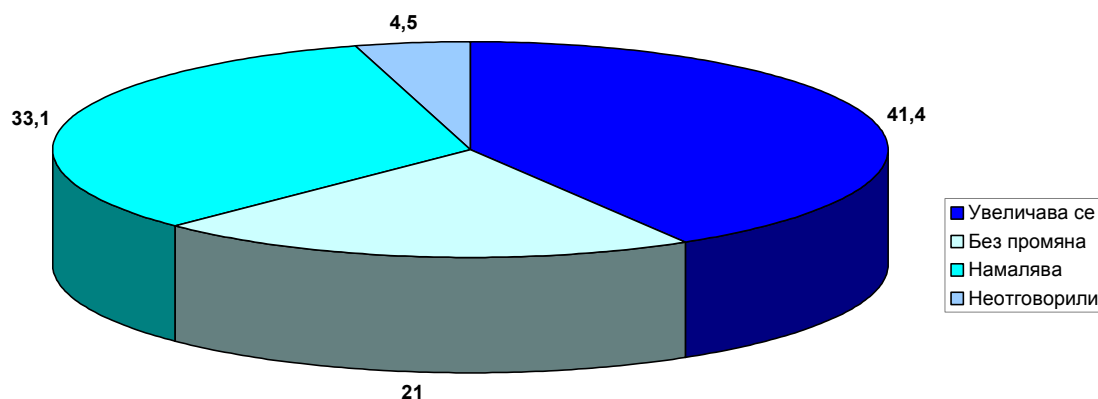
В почти  $\frac{3}{4}$  от анкетиранияте български организации, както и в останалите изследвани страни преобладава употребата на информационни системи, позволяващи едностранна комуникация (табл. 4.1.). Все пак делът на фирмите, където внедрената информационна система за УЧР е достигнала по-високи нива, нараства и е съпоставим с практиката на европейските компании.

**Таблица 4.1. Типове внедрени информационни системи (% от организациите)**

Държава	Едностранна комуникация (публикуване)	Едностранна комуникация (частичен достъп до информация)	Двустранна комуникация (елементарно обновяване на информацията)	Двустранна комуникация с възможност за комплекс от трансакции в системата	Друга с възможност за по-сложни трансакции
Словения	77,9	15	1,4	0,7	0
Гърция	77	12,4	5,3	4,4	0
Кипър	68,6	14,3	2,9	2,9	0
Естония	66,7	23	4,6	0	3,4
Чехия	53,8	29,2	7,7	4,6	3,1
Испания	52,2	18,9	15,6	5,6	3,3
Швеция	41,1	30,9	16	8,6	1,5
Франция	38,4	37,2	7	14	1,2
Белгия	0,9	54,1	22	18,3	1,8
<b>България</b>	<b>35,8</b>	<b>36,8</b>	<b>13,2</b>	<b>8,5</b>	<b>1,9</b>
Исландия	43,8	21,9	11	5,5	9,6
САЩ	20,4	22,3	21,8	25,7	2,9
Канада	55,4	18,2	13,4	4,5	3
Тунис	71,4	14,3	0	0	0

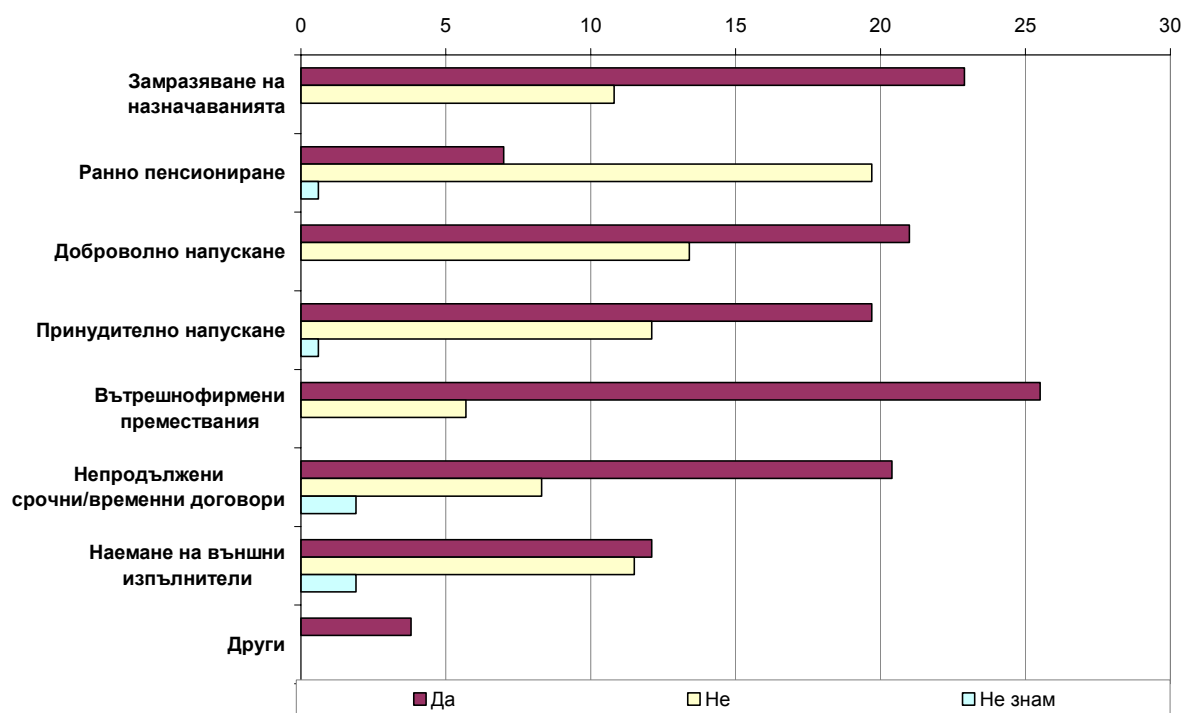
### 5. Формиране на щат

През последните години икономиката на България е в постоянен подем, което обуславя нарастващата активност на организациите на пазара на труда. За периода 1999 - 2003 г. 41% от изследваните фирми са увеличили числеността на персонала си (фиг. 5.1.). Интензивната емиграция на висококвалифициран персонал поставя редица предизвикателства пред звената и специалистите по УЧР, свързани не само с наемането, но и със задържането на качествени служители, с откриването на млади таланти и привличането им на работа.



**Фигура 5.1. Промяна на общия брой на наетите (на пълен работен ден) служители през последните три години (%)**

В същото време, в резултат от реструктурирането на българската икономика фирмите масово съкращават персонал. За периода 1999 - 2003 г. 33,1% от организациите са намалили числеността си. Процентното разпределение на най-често използваните методи за това са показани на фиг. 5.2. Една пета от компаниите са прибегнали до крайната мярка на принудително освобождаване на персонала и още толкова са успявали да убедят служителите си да напуснат доброволно. Друга добре позната практика в България – непродължаването на срочните трудови договори след изтичането на срока им, е използвана от 20,4% от организациите. По-мекото са намалили състава си 22,9% от фирмите, където са били замразени назначенията, а една четвърт от анкетиранията са запазили значимия за тях човешки капитал чрез вътрешнофирмени премествания. Ранното пенсиониране е използвано едва от 7% от фирмите поради липсата на подходящи законови възможности и промените в Закона за пенсиите, увеличаващи пенсионната възраст.



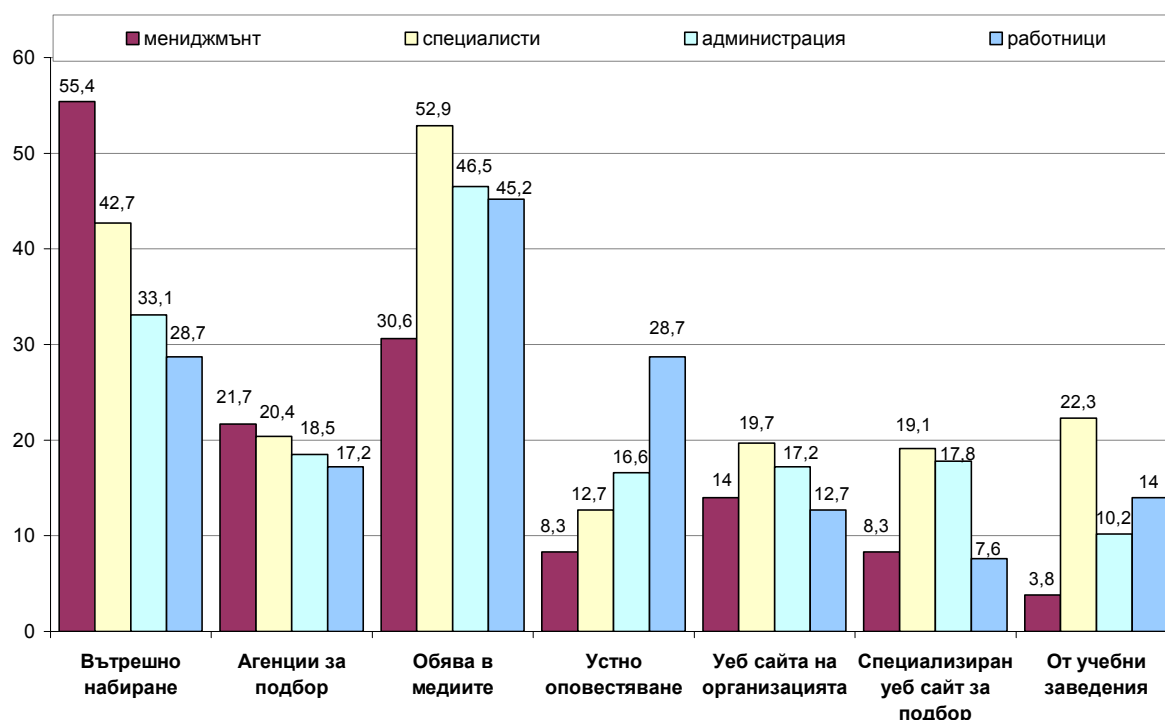
**Фигура 5.2. Използвани методи при намаляване броя на служителите (% от организациите)**

Проучването показва, че тенденцията от 1999 г. за преобладаващо набиране на ръководители чрез издигането им от средите на специалистите в организацията продължава. През 2003 г. в над 55% от изследваните български фирми мениджърите са подбрани по този начин. В същото време агенциите за подбор на персонал се превръщат в по-активни посредници на пазара на труда по две основни



причини: постепенното повишаване на качеството на предлаганите от тях услуги и бързо нарастващия дефицит на работна сила в редица сектори и дейности.

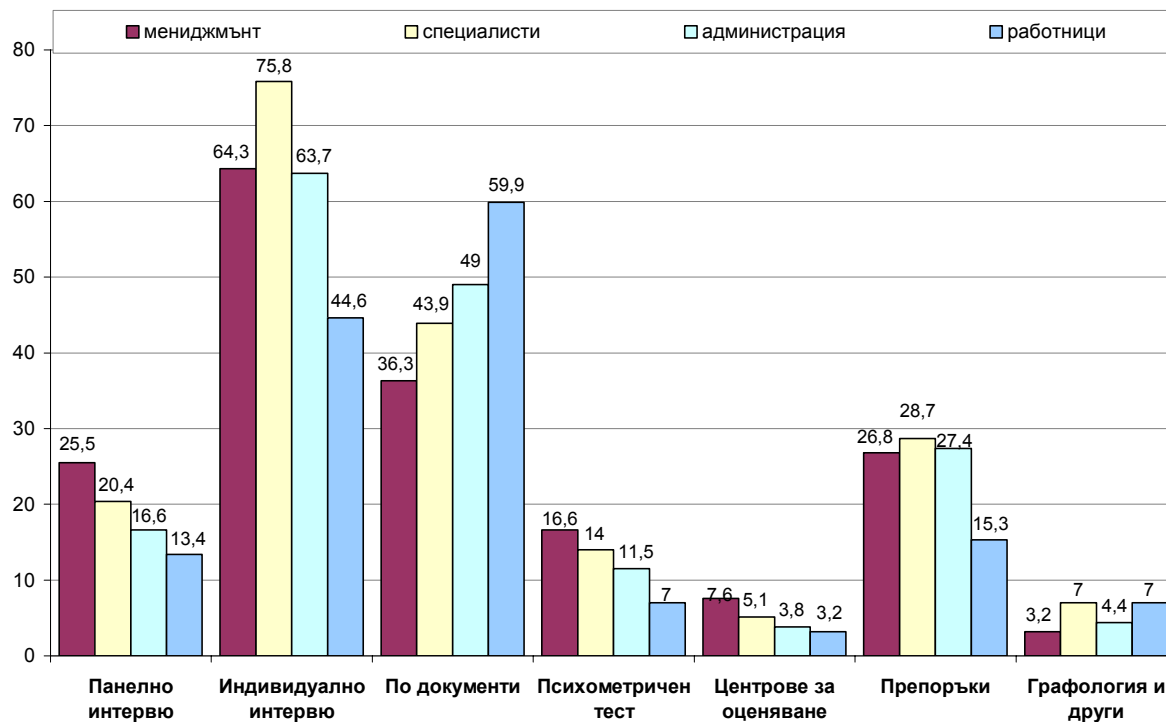
В изследваните организации над половината от свободните длъжности за специалистите, 46,5% - за административния персонал, и 45,5% - за работниците, се оповестяват в медиите, а устното оповестяване на свободни места е най-разпространено за набирането на работници (фиг. 5.3.). Увеличава се делът на публикуваните обяви в интернет както в уеб сайта на организацията, така и в специализирани сайтове за подбор на персонал и през 2003 г. в около 20% от фирмите вакантните позиции за специалисти и административен персонал се обявяват по този начин. В над една пета от организациите незаетите длъжности за специалисти се попълват директно от вузовете.



**Фигура 5.3. Методи за попълване на свободните позиции по категории персонал (% от организациите)**

През 2003 г. като най-разпространен метод за подбор на персонал в България се утвърждава индивидуалното интервю, което измества от първата позиция подбора по документи, най-популярен според проучванията от 1996 - 1999 г. По този начин се очертава още една конвергентна област със страните от ЕС, в които доминира назначаването след личен контакт с кандидата (фиг. 5.4.) Препоръки се изискват в една от четири фирми, а психометрични тестове се провеждат при подбора на 17% от мениджърите, 14% от специалистите, 11,5% от административния персонал и 7% от работниците в изследваните организации. Центро-

вете за оценяване и графологията все още се използват твърде рядко при подбора на персонал.

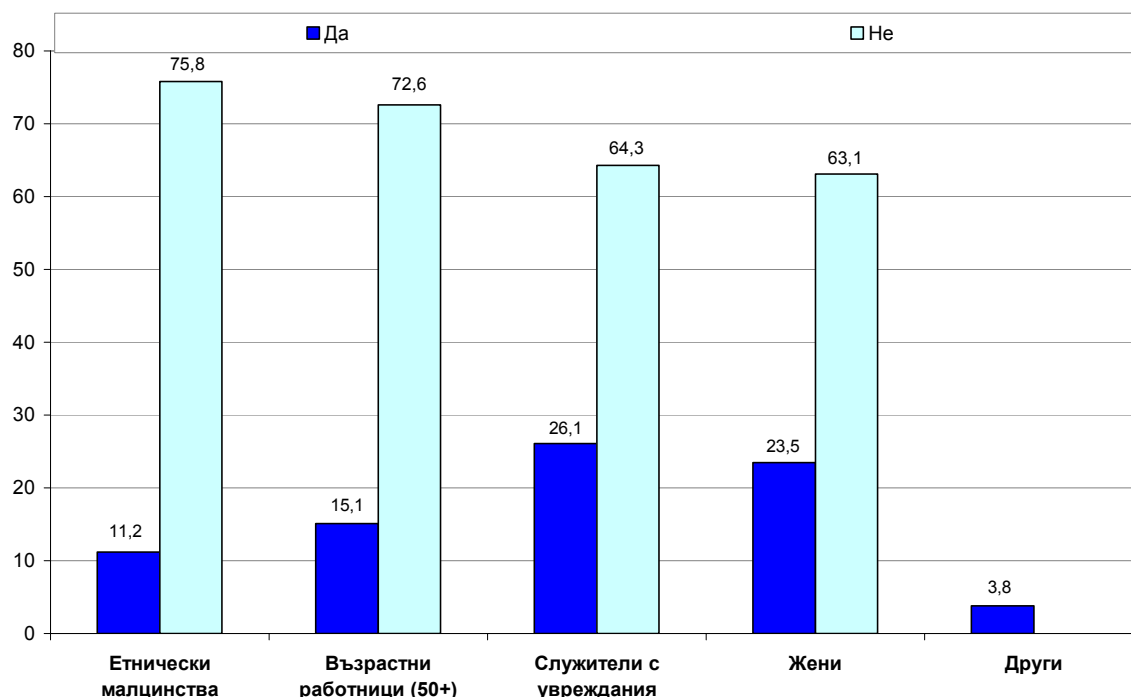


**Фигура 5.4. Методи за подбор на служители по категории персонал**

Нарастват българските организации, които имат сериозни затруднения при подбора на ръководен персонал, ИТ специалисти и друг квалифициран персонал – това е валидно за 32% от респондентите. Два пъти по-малко компании изпитват трудности при задържането на работници, а набирането на административен персонал създава проблеми на 7% от организациите<sup>7</sup>.

Проблемните групи са обект на бързо нарастващо внимание от страна на работодателите. Проучването показва, че през 2003 г. в 26,1% от организациите в България вече има специални програми за служители с увреждания, в 23,5% - за работещите в тях жени, в 15,1% - за възрастни работници, и в 11,2% - за защита на работещите представители от етническите малцинства (фиг. 5.5). Делът на тези организации ще нараства през следващите години под влияние на европейските антидискриминационни норми и практики и приетия у нас Закон за защита срещу дискриминацията.

<sup>7</sup> Вачкова, Е. (1999), *Прайс Уотърхауз Кранфилд проект по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България*. През 2003 г. този въпрос не е задаван.



Фигура 5.5. Програми за работа с групи служители със специални потребности

## 6. Гъвкави работни договорености

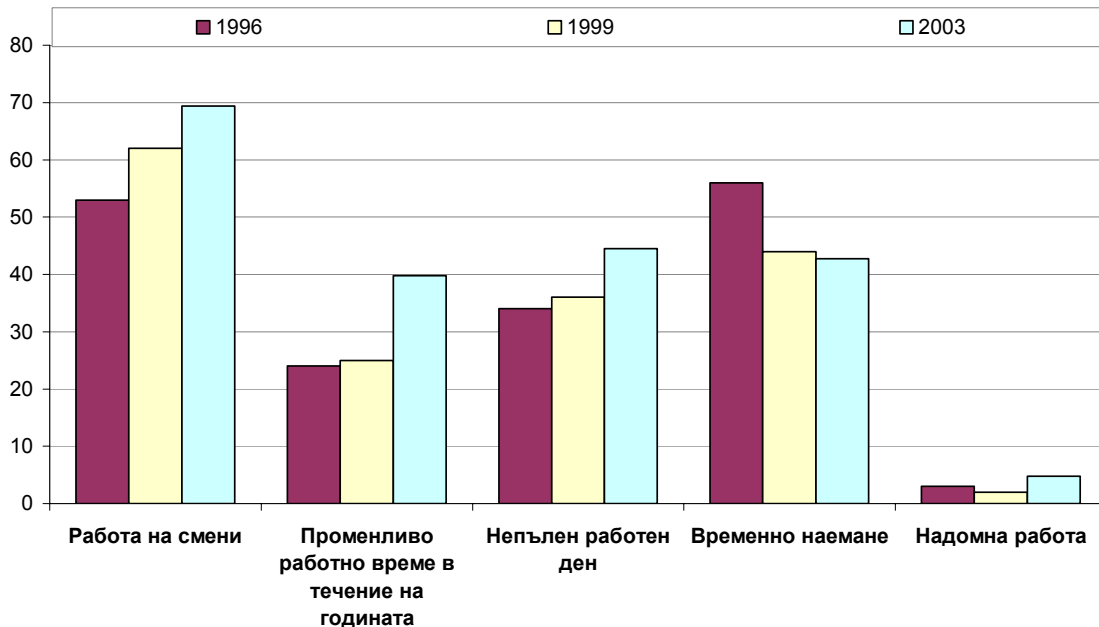
От 1990 г. насам гъвкавите работни договорености (ГРД) в България са обект на задълбочени изследвания и дискусии от законова, социална и управленска гледна точка както на национално, така и на организационно ниво. Проучването разглежда следните три вида ГРД<sup>8</sup>:

1. Според работното време (работа на непълен работен ден, през почивните дни, извънреден труд, сменна работа, с намалено работно време, променливо работно време в течение на годината, гъвкаво работно време).
2. Според договора (споделяне на работата/длъжността, разделяне на работата/ длъжността, сезонна/временна работа, договор с фиксиран срок, наемане на външни подизпълнители).
3. Според мястото (надомна работа, работа чрез телевизионна връзка).

По официални данни на НСИ през 2002 г. 97,2% от наетите работят на пълно работно време. Настоящият анализ се основава на трите проучвания на Кранет (през 1996, 1999 и 2003 г.) и показва стабилна тенденция към нарастване на ГРД (фиг. 6.1) въпреки различните институционални и други трудности, които все още препятстват развитието им. Положително значение за служителите в

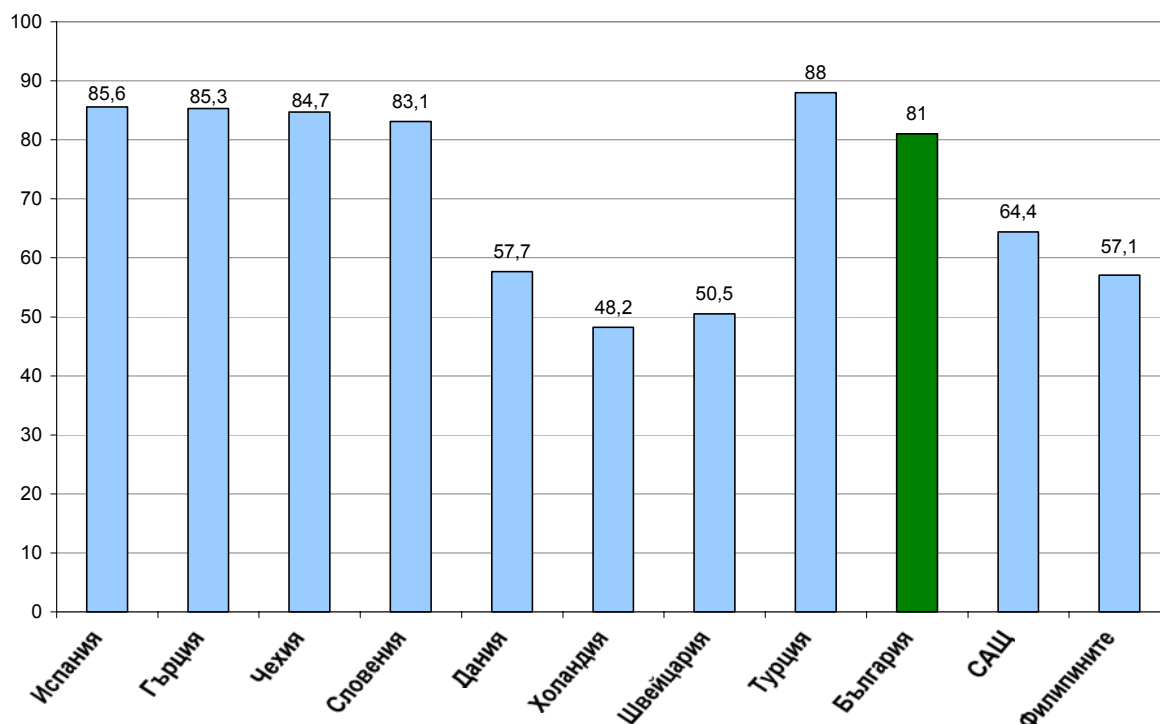
<sup>8</sup> Survey on Comparative Human Resource Management (2006), *International Executive Report 2005*, CRANET: 34-39.

България има фактът, че процентът на временно наетите намалява драстично и през 2003 г. вече е 42,7%. Това показва тенденция към стабилизиране на българските организации, за които през годините на преход към пазарна икономика тази форма на гъвкава заетост се прилагаше масово за постоянно заети лица като застраховка при необходимост от бързо намаляване на щата.



**Фигура 6.1. Относителен дял на българските организации, използващи гъвкави работни договорености**

През целия изследван период преобладава гъвкавостта на работното време. Най-разпространената ГРД продължава да бъде работата на смени, използвана в почти 70% от организациите през 2003 г. В сравнение с останалите държави в изследването, в България работата на смени се прилага на средноевропейско ниво (фиг. 6.2.), макар че в редица централно- и южноевропейски държави е по-разпространена.

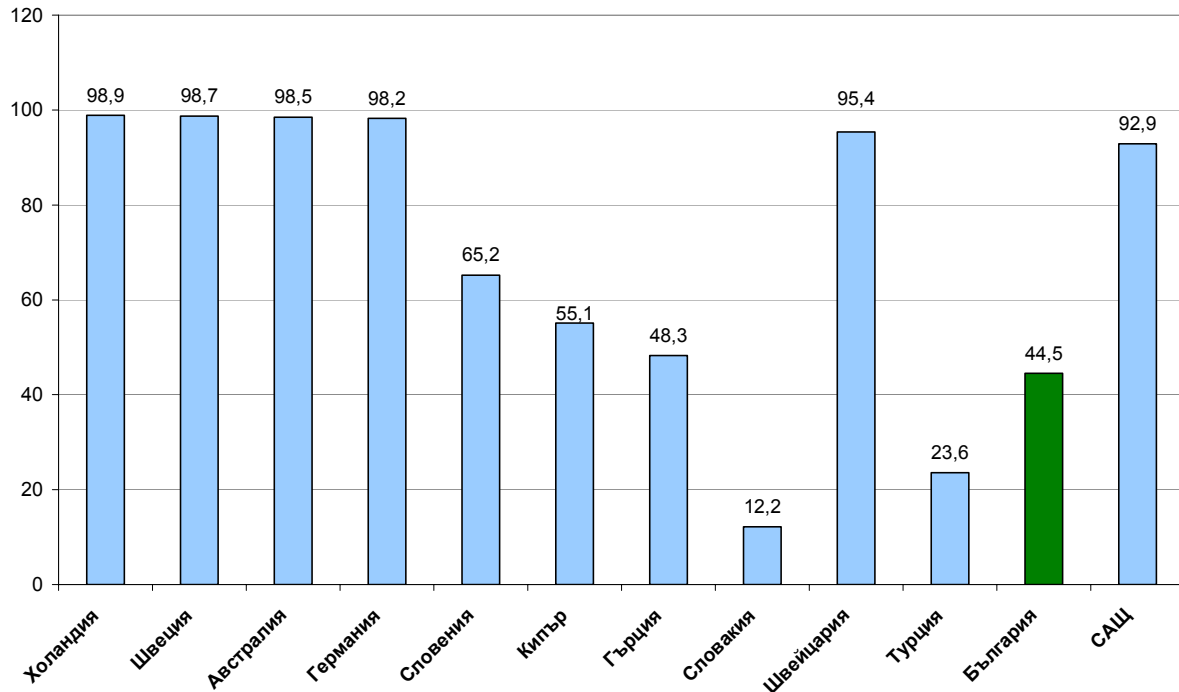


**Фигура 6.2. Относителен дял на организациите по държави, използващи работа на смени (%)**

През 2003 г. по-малко от 40% от българските организации декларират, че използват работа през почивните дни, докато в държавите от ЕС тази форма на ГРД се използва в повече от половината от анкетираните организации, с изключение на Италия и Холандия. Над 60% от организациите в България използват извънреден труд, но въпреки това страната ни заема последно място по употребата на тази форма на ГРД сред изследваните страни, като процентът на прилагащите го организации средно за ЕС достига 84%. Причината за това вероятно се крие във факта, че българското законодателство до 2004 г. не регламентираше достатъчно добре извънредния труд, а след 2004 г. Кодексът на труда (чл.113) позволи работна седмица от 48 часа, ако не се нарушават минимално регламентираните почивки. Въпреки това малко организации прилагат документално извънреден труд поради по-високото му заплащане, а служителите все още често остават след работно време, без това да им носи някакви допълнителни облаги. Очакванията на обществото са за засилен контрол на инспекциите по труда върху официално нерегламентираното работно време, за заплащане на извънредния труд и за спазване на трудовото законодателство.

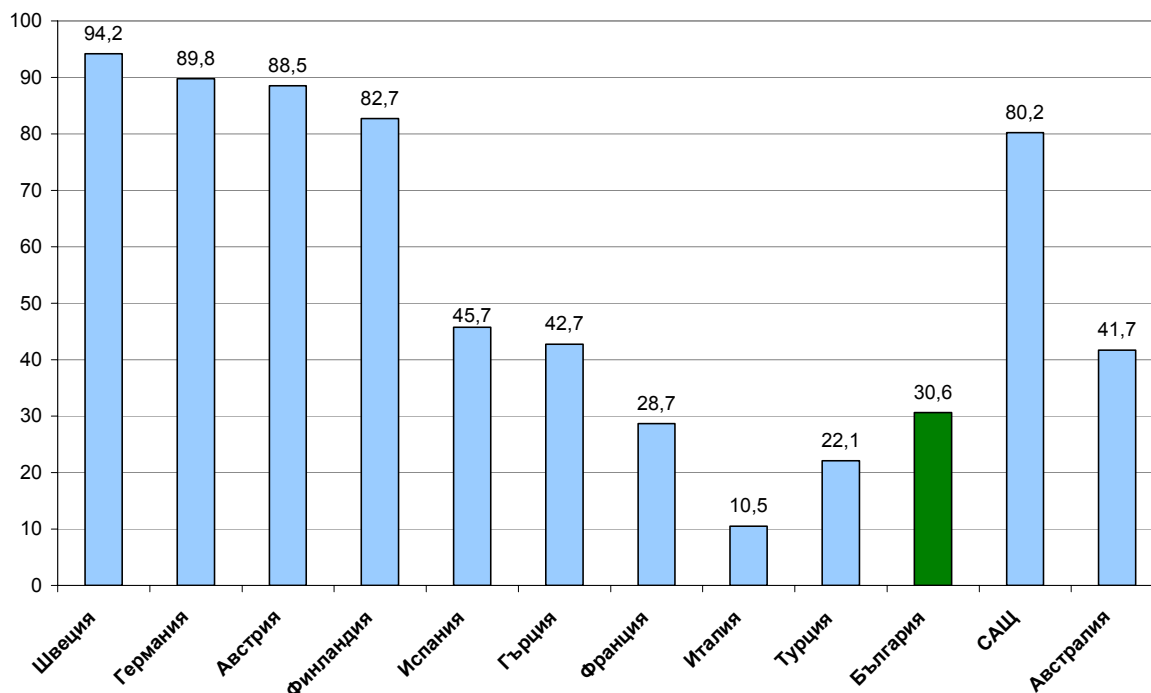
Според проучванията работата на непълнен работен ден се прилага в 44,5% от българските организации (фиг. 6.3.), като увеличението на употребата на тази форма на гъвкавост за периода 1996 - 2003 г. е само с 10%. Международното сравнение показва, че България попада в една група със страните от Централна и Югоизточна Европа, където работата на непълнен работен ден е като цяло по-сла-

бо разпространена. Около 15% от българските организации декларират, че част от персонала им работи с намалено работно време. Тази форма на гъвкава заетост е малко позната и все още рядко прилагана у нас въпреки предимствата, които предлага най-вече за проблемните групи персонал.



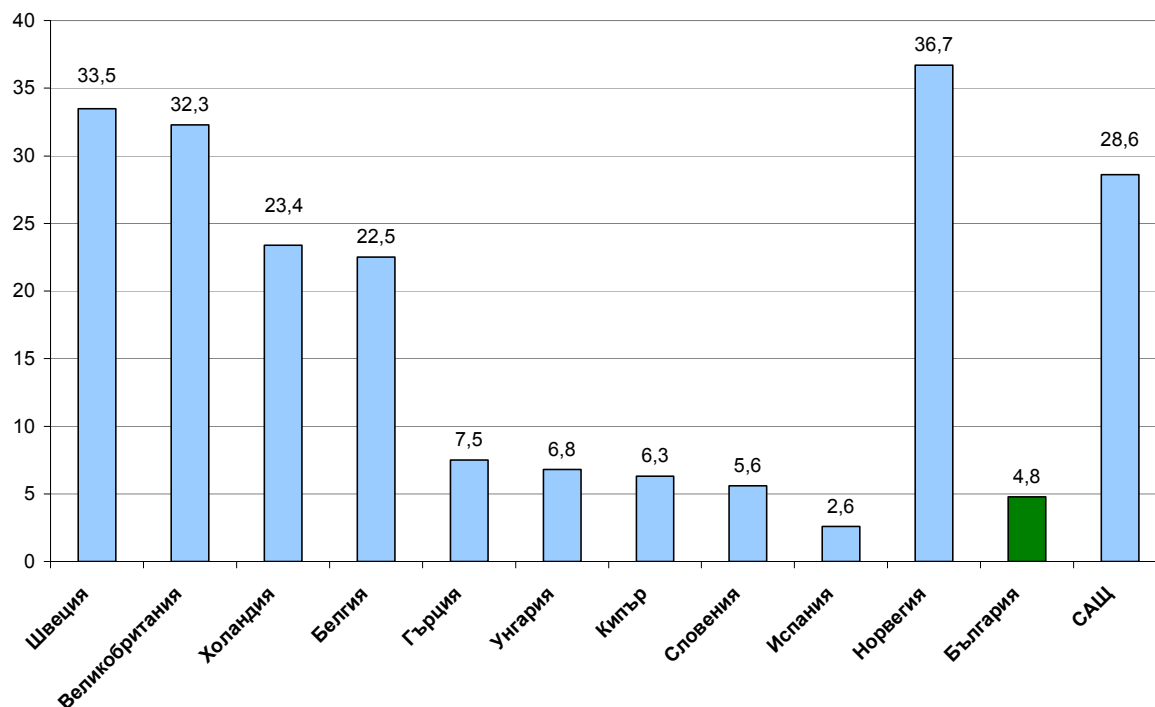
**Фигура 6.3. Относителен дял на организациите по държави, използващи работа на непълен работен ден (%)**

Страната ни все още изостава от европейската практика на широко прилагане на гъвкавото работно време. Така например променливо работно време в течение на годината предлагат 39,8% от българските фирми, а гъвкаво работно време - 30,6% от тях (фиг. 6.4). Тенденцията на нарастване на употребата на тези две форми на гъвкава заетост може да бъде обяснена с бързия ръст в сферата на услугите и особено на туризма.



**Фигура 6.4. Относителен дял на организациите по държави, използващи гъвкаво работно време (%)**

България има традиционно много висок показател на прилагане на срочни трудови договори (55,5%) и договори за сезонна/временна работа (42,7%), като следва световните тенденции в употребата им. Все още у нас не се прилагат добре възможностите на “функционалната” гъвкавост. В повече от половината изследвани компании не се използва споделяне или разделяне на работата/длъжността. Надомната работа се използва повече, но все още в съвсем ограничена степен от едва 4,8% от организациите (фиг. 6.5). Потенциалът на тези форми на гъвкава заетост, както и на работата чрез телевизионна връзка няма да бъде изчерпан в близко бъдеще.



**Фигура 6.5. Относителен дял на организациите по държави, използващи надомна работа**

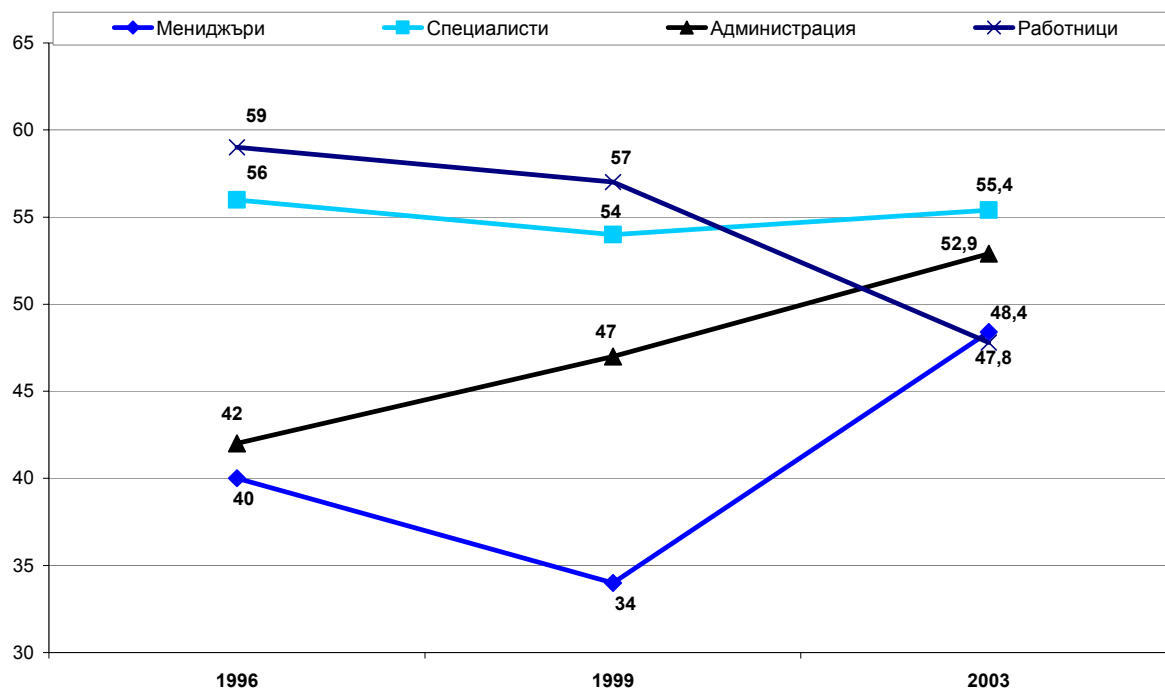
В сравнение със страните от ЕС гъвкавата заетост в България навлиза по-бавно. Масово се прилагат гъвкави договорености, които са социално непривлекателни и са по-благоприятни за работодателите, отколкото за служителите, докато останалите форми, рационализиращи използването на работното време, навлизат по-бавно.

## 7. Оценяване на служителите

От началото на изследванията на системите за оценка на персонала в България се наблюдава един много нетипичен за Европа и света феномен – преобладаването на формалното оценяване на работниците пред оценяването на мениджърите. През 1996 г. ръководителите са оценявани в 40% от изследваните организации, а работниците – в 59% от тях<sup>9</sup> (фиг. 7.1.). Това несъответствие постепенно се изглажда през следващите години. През 2003 г. в България средно 60% от организациите провеждат регулярно оценяване на персонала, докато този процент в ЕС и Северна Америка е над 75%. Последното изследване показва, че в най-много организации са били оценявани специалистите, следвани от администрацията, мениджърите и работниците.

<sup>9</sup> Вачкова, Е. (1995), *Прайс Уотърхауз Кранфилд проект по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България*.





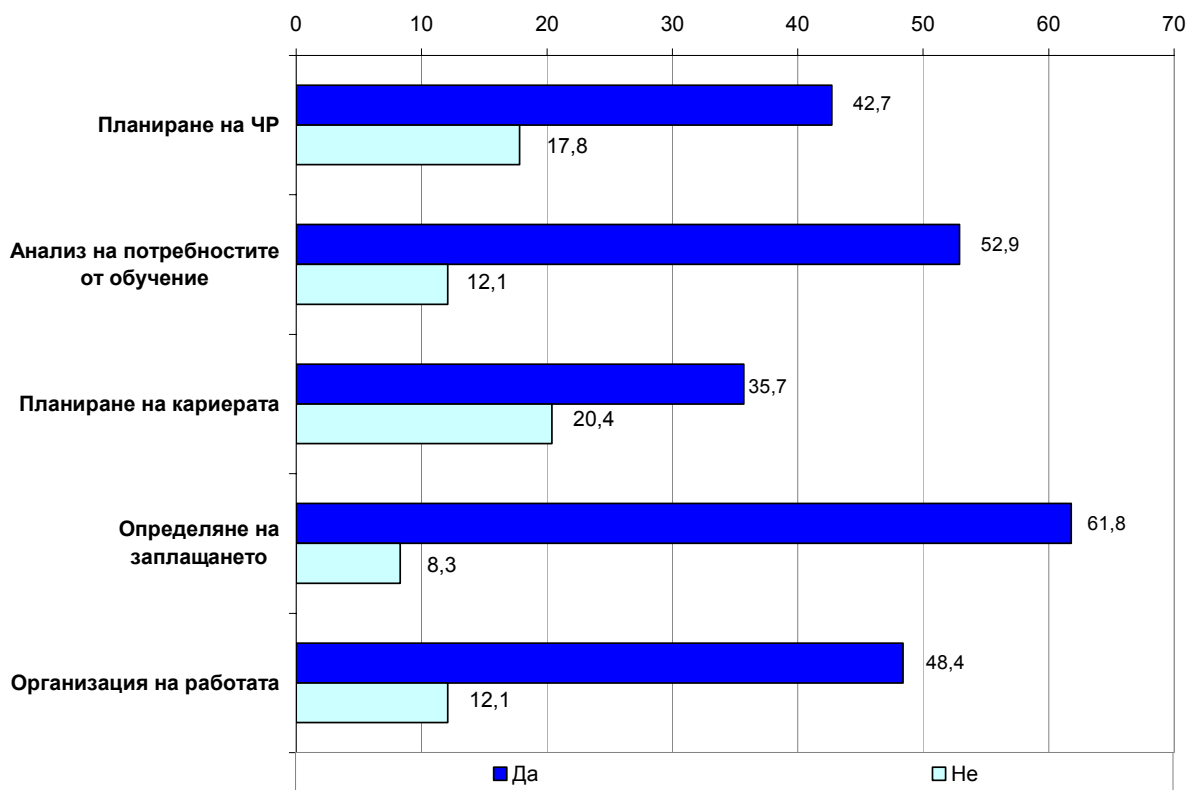
**Фигура 7.1. Регулярно оценяване на персонала чрез формална система за оценяване (% от организациите)**

През 2003 г. в българските организации вече се използват всички източници на информация за процеса на оценяване в съответствие с най-добрите практики в ЕС и света. Най-голяма роля при оценяването на персонала през 1999 г. са играли непосредствените ръководители - в 67,3% от фирмите<sup>10</sup>, а ръководителите от по-високо ниво са участвали в оценяването в 47% от тях, докато през 2003 г. стойностите на тези показатели са вече съответно 96,7% и 81,2% от анкетираните фирми. Оценката от клиенти се използва в 44,4% от организациите, което е над два пъти повече от средното за ЕС. В по-редки случаи системите за оценяване включват самооценка, оценка от подчинени и от колеги. Самооценка се прилага в 43,5% от фирмите, което е далеч по-малко от средното за ЕС – 70%. Колегите участват в оценяването в 1/3 от фирмите, което е по-високо от средното за ЕС (18,2%). В 1/5 от случаите системите за оценяване включват оценка от подчинените, което е съпоставимо със средното ниво за ЕС.

Резултатите от проучването показват (фиг. 7.2.), че през 2003 г. в България системите за оценка са предназначени предимно за определяне на заплащането на персонала, по-рядко за анализиране на потребностите от обучение и за подобряване на организацията на работния процес. Все още в недостатъчна степен са развити системите за планиране на ЧР и планиране на кариерата и съответно зависимостта им от системата за оценка. Прави впечатление също големият брой

<sup>10</sup> Вачкова, Е. (1999), *Прайс Уотърхауз Кранфилд проект по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България.*

неотговорили на този въпрос организации, което навежда на мисълта, че в тях специалистите по УЧР не са съвсем наясно какви са ролята и смисълът на формалното оценяване на служителите. Възможно обяснение на този факт е, че в част от изследваните фирми няма еднозначно изградена система от взаимно свързани процеси по основните функции на УЧР.



*Фигура 7.2. Предназначение на системата за оценка (% от организациите)*

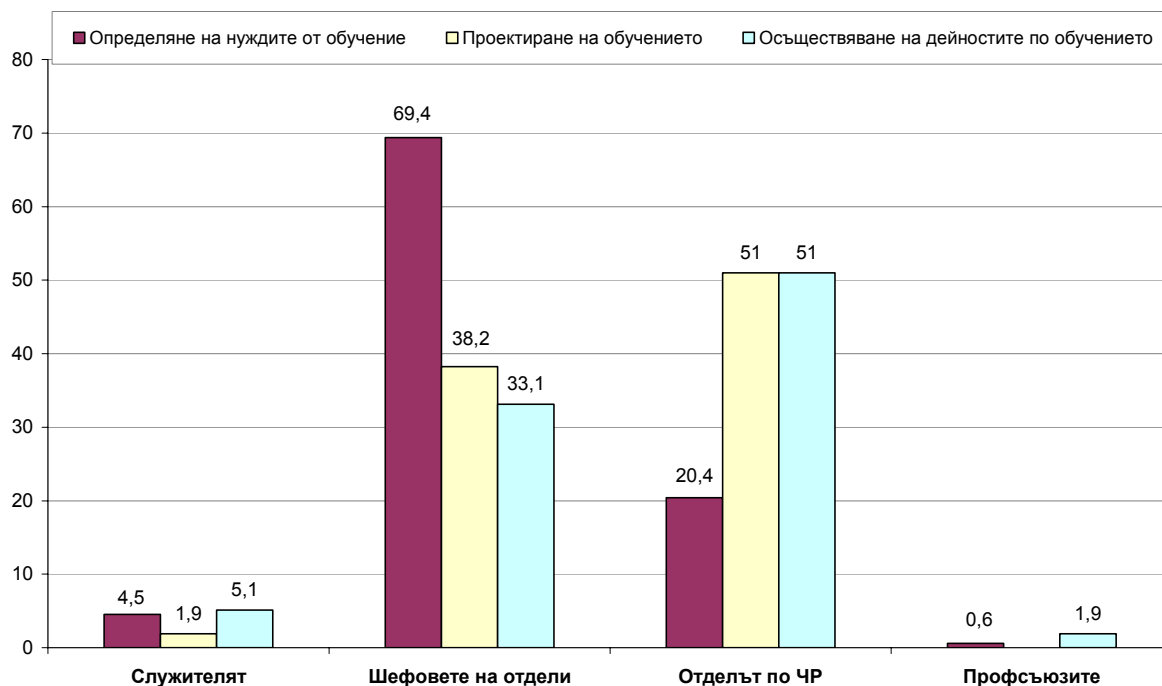
По-широкото използване на резултатите от оценката на персонала за определяне на потребностите от обучение е един от конвергентните фактори на българските организации с европейските им колеги. По този показател България дори изпреварва повечето страни от Централна и Югоизточна Европа. В сравнителен план обаче фирмите у нас изостават от световната практика на обвързване на системата за оценка с планирането на кариерата на служителите.

Като цяло процесът на оценяване в българските организации следва европейската тенденция на ръст в употребата на формална оценка за всички категории служители.

## **8. Обучение и развитие на персонала**

В началото на XXI век, в условията на икономиката на знанието, увеличаването на човешкия капитал осигурява важно конкурентно предимство на организациите. Нарастват усилията за подобряване на обучението и развитието на хо-

рата на работното им място и за изграждането на учещи организации. Резултатите от изследванията потвърждават, че все по-голям принос за ускоряването на този процес придобиват отделите по УЧР. Нарастват усилията на българските организации да развиват знанията, уменията и възможностите на служителите си. Ролята на отделите по УЧР в изследваните организации в България през 2003 г. е водеща при проектиране и осъществяване на дейностите по обучението и развитието на персонала (51%), но в 69,4% от тях преките ръководители все още имат решаващ глас при определянето на нуждите от обучение на персонала (фиг. 8.1.). Мнението на самите служители за обучението им обаче рядко се взема под внимание, а синдикатите почти не влияят на този процес. В синхрон с европейската практика с всяка изминала година отделите по УЧР в България поемат все повече отговорности за процеса на обучение и развитие. За периода 1996 - 2003 г. едноличните решения на линейните мениджъри в изследваните организации намаляват от 40% на 22%, докато решенията на отделите по УЧР се увеличават от 9% на 16%, а в почти 60% от организациите те работят съвместно (през 1996 г. – в 42% от фирмите).



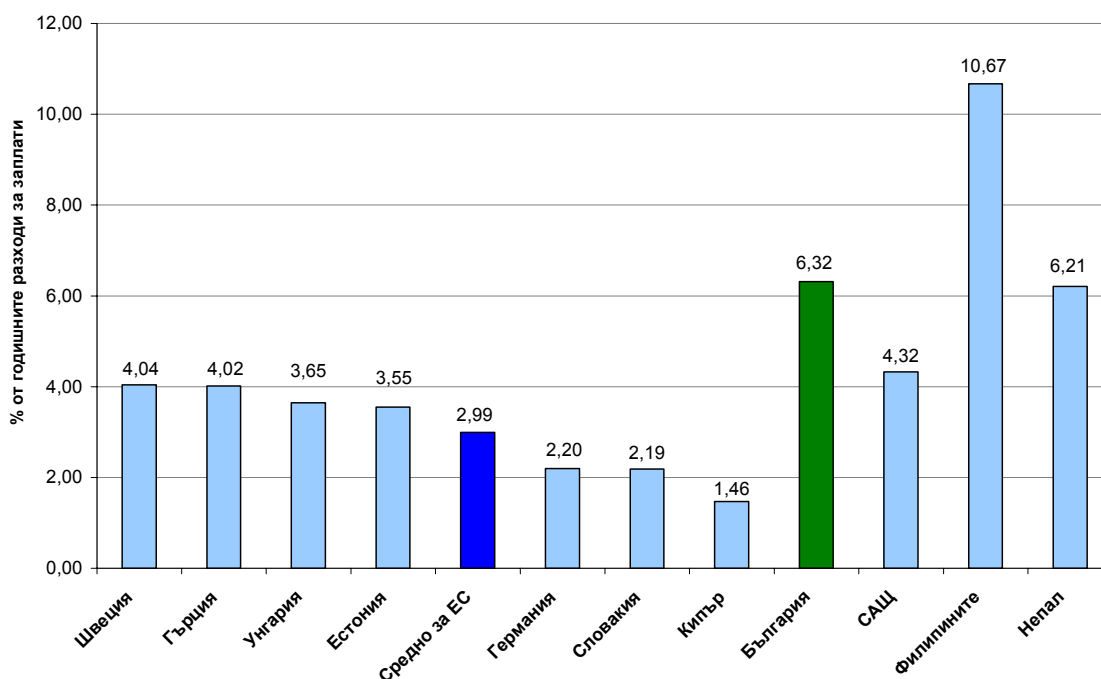
**Фигура 8.1. Относителен дял на организациите, които имат ключови роли в обучението и развитието на персонала (% , 2003 г.)**

Необходимостта от непрекъснато увеличаване на ефективността от обучението налага обединяване на усилията на целия мениджърски състав, на отделите по УЧР, на преките ръководители и на самите служители. Важно е както уточняването на конкретните им задължения при проектирането, осъществяването и

поддържането на обучението, така и синхронизирането на приноса им за постигане на високи резултати в повишаването на качеството на работната сила.

През последните 10 години всички страни в преход възприемат идеята за обучението и развитието на персонала като главно конкурентно предимство. В България се наблюдава тенденция към увеличаване на инвестициите в обучение и развиване на уменията и квалификацията на служителите. Наред с това се повишава и ефективността от провежданите обучения, тъй като във все повече организации се анализират потребностите от обучение. За периода 1996 - 1999 г. техният брой се увеличава от 42% на 44%, а ефектът от обученията се измерва вече в 60% от компаниите (в сравнение с 53% през 1996 г.).

Проучването на Кранет показва, че организациите в страните от ЕС инвестират между 2% и 4% от годишните си разходи за труд в обучение на персонала<sup>11</sup>. По този показател България изпреварва всички европейски и англоезични държави, като през 2003 г. нашите компании инвестират средно 6,32% от годишните си разходи за труд в обучение (фиг. 8.2.). Трябва да се има предвид, че тези средства не са толкова големи в абсолютен израз, тъй като цената на труда в българските организации е ниска и реално изразходваните пари за обучение на служителите у нас са по-малко в сравнение с тези в европейските фирми. Превесът в нагласата за инвестиране предимно в техника и технологии бързо се променя за сметка на инвестирането в развитието на хората.



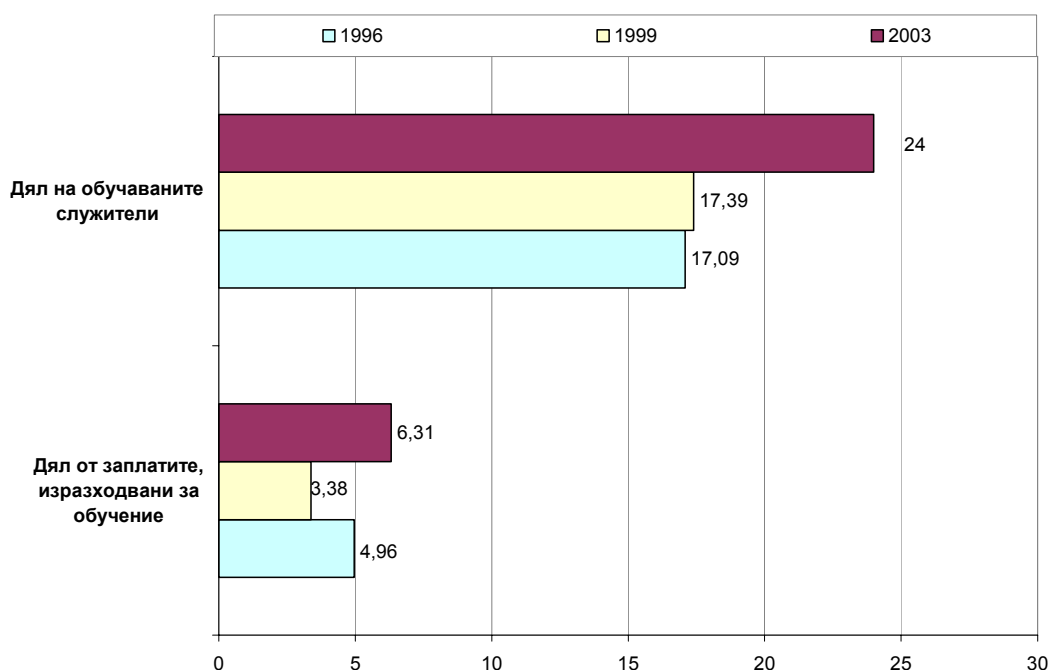
**Фигура 8.2. Процент от годишните разходи за работна заплата, който се изразходва за обучение (2003 г.)**

<sup>11</sup> Survey on Comparative Human Resource Management (2006) *International Executive Report 2005*, CRANET: 54.

По-реална представа за обема на обучението и развитието на персонала в България може да се придобие от анализа на дните, използвани за обучение на различните категории персонал. В българските организации се забелязва пряка зависимост между тях и разходите за обучение, като те отново са по-високи от тези в европейските страни. В страните от ЕС мениджърите и специалистите изразходват за обучение средно 6 дни в годината, а административният персонал и работниците – по 4 дни. Стойностите на тези показатели за България през 2003 г. са средно, както следва: мениджмънт – 10,65 дни, специалисти – 9,93 дни, администрация – 6,39 дни, и работници – 9,66 дни (табл. 8.1.)

**Таблица 8.1. Брой дни, използвани годишно за обучение по категории персонал (2003 г.)**

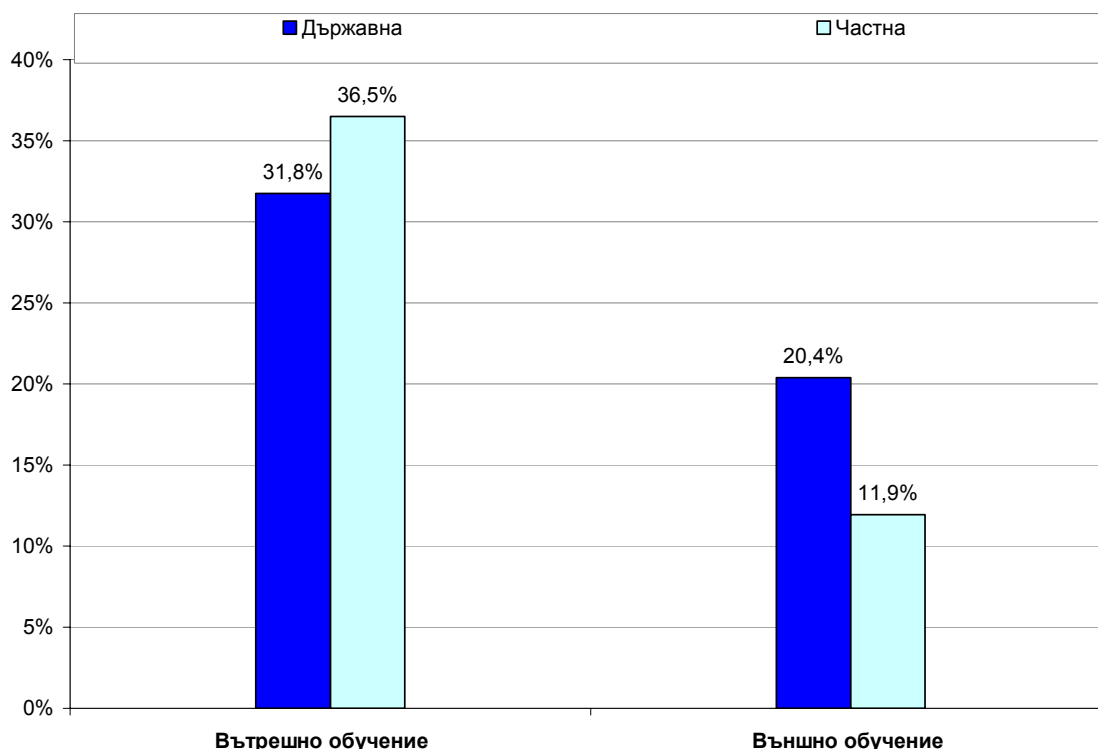
Държава	Мениджмънт	Специалисти	Администрация	Работници
Естония	8,11	7,65	5,88	4,39
Чехия	7,98	8,00	3,67	3,21
Гърция	7,74	9,47	6,10	6,46
Испания	6,55	7,20	5,19	5,76
<b>Средно за ЕС</b>	<b>6,24</b>	<b>6,22</b>	<b>4,13</b>	<b>3,67</b>
Словения	6,72	6,50	2,71	2,75
Словакия	6,10	4,94	4,21	1,75
Франция	4,44	4,17	3,45	3,54
Германия	4,39	3,87	2,86	2,40
<b>България</b>	<b>10,65</b>	<b>9,93</b>	<b>6,39</b>	<b>9,66</b>
САЩ	6,17	6,18	3,82	4,66
Филипините	8,16	8,97	4,86	7,33
Непал	11,35	11,36	10,18	9,72
Тунис	10,65	13,05	7,06	11,49



**Фигура 8.3. Динамика на обхвата на обучението на служителите**

Проследяването на резултатите от изследванията на процесите по обучение и развитие на персонала в българските организации за целия седемгодишен период показва категорично нарастване на обема и на инвестициите в тази важна област. Делът на обучаваните служители не търпи значима промяна между 1996 и 1999 г., но нарастването на този показател през 2003 е съществено – от 17% на 24%. Също така значимо, но по-малко в абсолютна стойност, е нарастването на разходите за обучение и развитие.

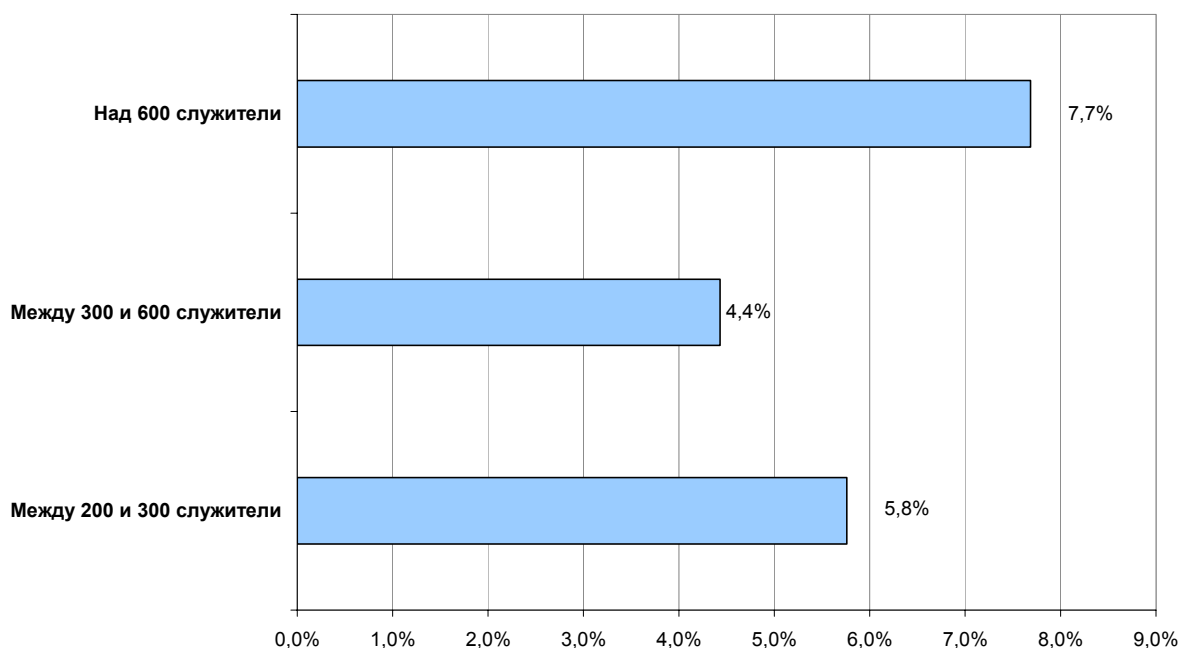
Амбициите на българския частен бизнес за равностойно партньорство с европейските фирми налагат по-високи изисквания към качеството на мениджмънта. По-детайлните анализи на прилагането на шест различни форми на обучение на мениджърите за периода – формално планиране на кариерата, центрове за оценяване, планиране на приемствеността, планиране на ротацията, програми за лидери и програми за придобиване на опит, показват, че няма съществени разлики в стойностите на показателите през различните години и не се забелязва устойчива линейна тенденция към нарастване степента на прилагане на тези практики.



**Фигура 8.4. Относителен дял на фирмите, групирани по форма на собственост, прилагащи външно и вътрешнофирмено обучение (2003 г.)**

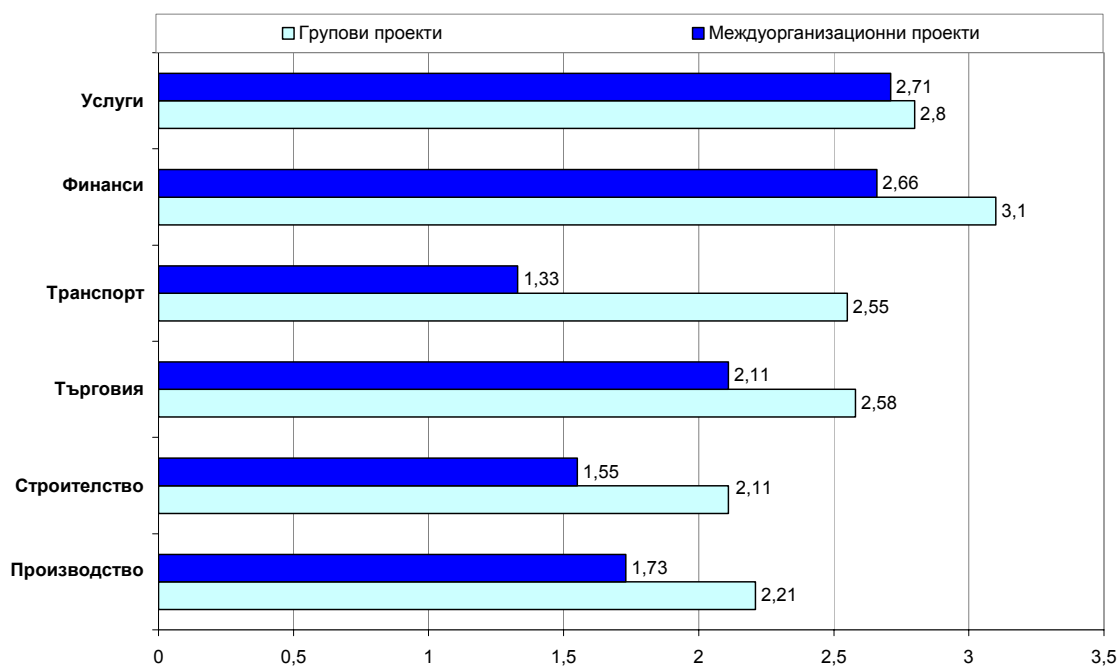
Фирмите от частния сектор залагат повече на вътрешнофирменото обучение, което е три пъти по-застъпено от външното обучение. В публичния сектор обучението с откъсване от работа е по-популярно. Това обстоятелство може да се обясни с популярността на стратегията за ценово лидерство в частния сектор,

по-голямата конкуренция и силно изразения стремеж за непрекъснато намаляване на разходите. Друго важно обстоятелство е преобладаващият брой на микро- и малките фирми в този сектор, което предизвиква затруднения при заместването и съвместяването на дейности, в случай на откъсване от работа за обучение.



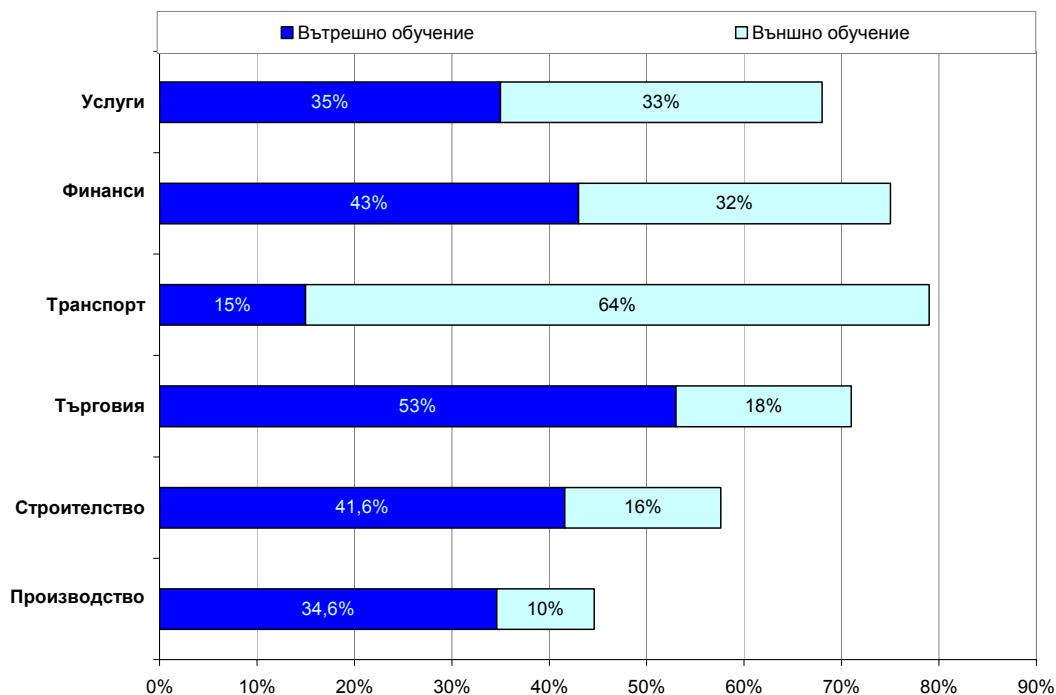
**Фигура 8.5. Относителен дял на разходите за обучение в зависимост от размера на организацията (2003 г.)**

Очаквано, най-големите фирми в България – с над 600 служители, имат възможността да отделят най-много средства за обучение на служители – в случая 7,7% от годишния фонд за заплащане. Разликата с по-малките фирми е значима, но интересното е, че разходите за обучение са по-малки при фирмите с численост на персонала между 300 и 600 служители, отколкото при тези с брой на заетите между 200 и 300 души. Няма силно изразена линейна зависимост между размера на фирмата и разходите за обучение. Този извод се забелязва и при повечето фирми от ЕС.



**Фигура 8.6.** Средна степен на прилагането на практики за професионално развитие на мениджъри по сектори (% , 2003 г.)

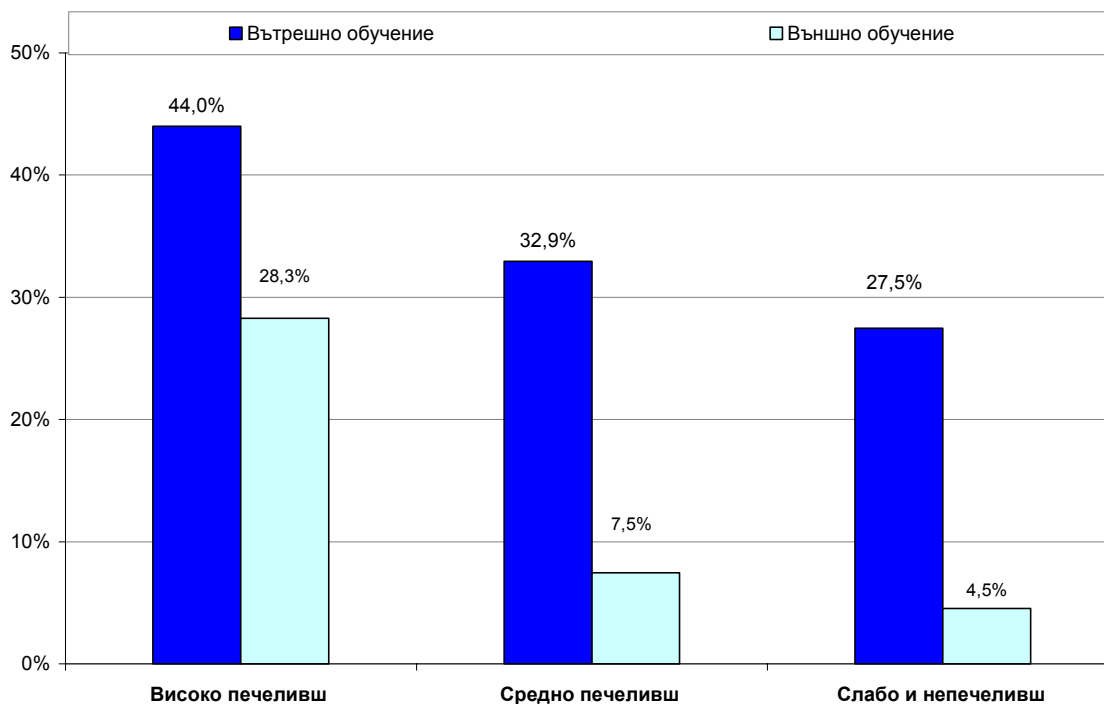
Данните показват, че в сектора на финансите и услугите степента на прилагане на групови и междуреганизационни проекти като методи за професионално развитие на мениджърите е най-висока. Очаквано, строителството е на последно място по тези показатели, но е изненадваща сравнително ниската степен на прилагане на тези практики в производството.



**Фигура 8.7.** Относителен дял на фирмите обучаващи служителите си, групирани по отрасли (2003 г.)



Вътрешната форма на обучение преобладава във всички сектори с изключение на транспорта, където външната форма на обучение доминира. Ситуацията е точно обратната в търговията. Производството се отличава с доста ниска степен на прилагане на външната форма на обучение. Двете форми са еднакво използвани в услугите и финансите.



**Фигура 8.8. Относителен дял на организациите с различна печалба, прилагащи външно и вътрешно обучение (2003 г.)**

Както може да се очаква, най-печелившите фирми се характеризират с висока степен на загриженост за професионалната квалификация на персонала си. Изследванията показват, че 44% от техните служители са преминали вътрешно обучение, а 28% са повишавали квалификацията си с откъсване от производството. С падането на нормата на печалба намалява и дялът на обучаваните служители, като разликата е по-чувствителна при външната форма на обучение, отколкото при обучението без откъсване от работата – само 7,5% от фирмите със средна норма на печалбата и 4,5% от тези с малка печалба или губещите си позволяват да изпращат служителите си за допълнителна квалификация, извън организацията.

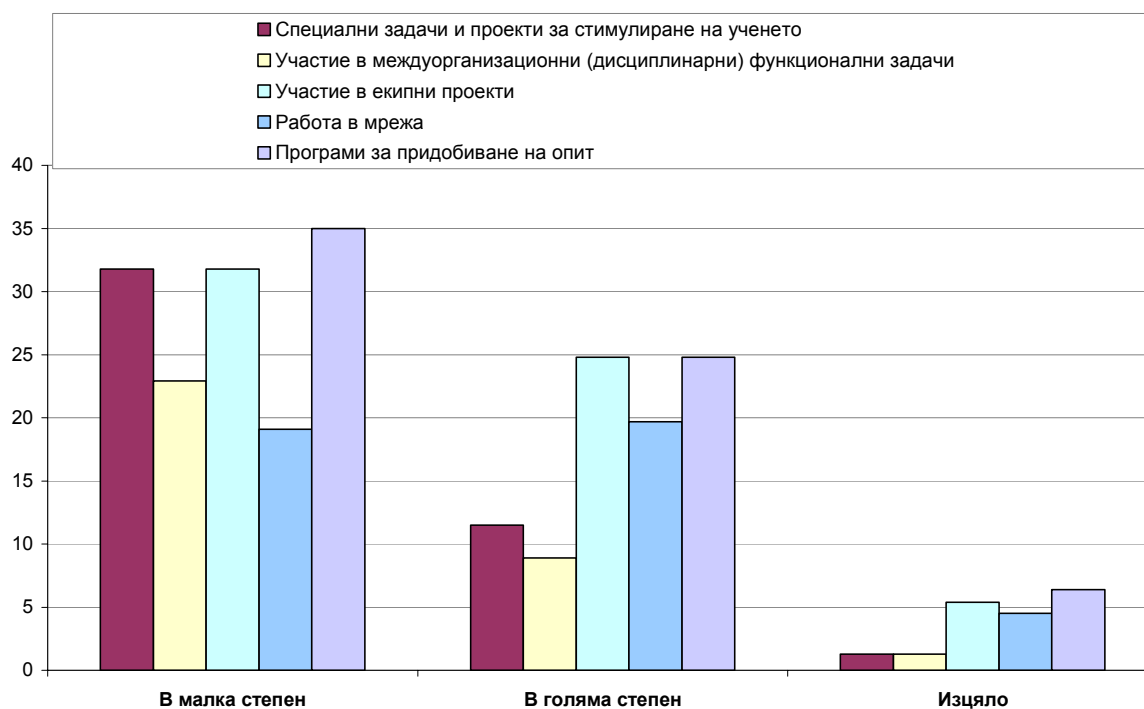
Организациите в България отделят повече дни за обучението на мениджмънта и специалистите, тъй като те са ключовите категории персонал. На свой ред те се превръщат в неформални обучаващи за подчинените си работници. Големият брой дни обучение може да бъде обяснен с навлизането на информационните технологии и необходимостта от осъвременяване и обогатяване на възмож-

ностите на персонала, както и с увеличаващите се различия между търсенето и предлагането на квалифицирани специалисти на пазара на труда.

Проучването през 2003 г. разглежда и различните методи за кариерно развитие на мениджърите и останалите категории персонал. Резултатите показват, че в българските организации както при кариерното развитие на мениджърите (табл. 8.2.), така и при служителите (фиг. 8.9.) широкият набор от възможности се използва твърде ограничено.

**Таблица 8.2. Степен на използване на различни методи за развитие на кариерата на мениджърите (% от организациите)**

Методи за развитие на кариерата	В малка степен	В голяма степен	Изцяло
1. Участие в екипни проекти	31,8	30,6	6,4
2. Програми за придобиване на опит	28	28	5,7
3. Формално планиране на кариерата	27,4	5,7	4,5
4. Програми за лидери	19,1	8,3	3,8
5. Работа в мрежа	19,7	22,9	3,8
6. Специални задачи и проекти за стимулиране на ученето	33,8	17,2	3,2
7. Участие в междуорганизационни (дисциплинарни) функционални задачи	23,6	15,3	2,5
8. Центрове за оценяване	17,2	4,5	1,9
9. Обучение в други организации	35,7	15,9	0,6
10. Планиране на приемствеността	22,9	15,9	0,6
11. Планиране на ротацията	23,6	12,1	0,6



**Фигура 8.9. Степен на използване на различни методи за развитие на кариерата на служителите (% , 2003 г.)**

Най-интензивно използваният инструмент при кариерното развитие и на мениджърите, и на останалите служители е участието в екипни проекти, което се прилага в над 60% от организациите. Най-често за кариерно развитие на служителите в изследваните български организации се използват програмите за придобиване на опит, докато участието на персонала в междуорганизационни, междудисциплинарни или многофункционални задачи се прилага едва в една трета от тях. Специалните задачи и проекти за стимулиране на ученето и работата в мрежа са други методи за кариерно развитие, познати и вече прилагани в някои български компании.

В сравнение с организациите от останалите страни, участващи в изследването, през 2003 г. българските фирми все още изостават от европейските си колеги в прилагането на изброените инструменти за кариерно развитие на служителите и мениджърите както по степен на прилагане, така и по обхват и разнообразие на използваните методи.

Изследването на Кранет непрекъснато следи кои са най-големите предизвикателства пред звената и специалистите по УЧР. Отговорите на този въпрос и приоритетизирането на най-важните проблеми по УЧР, които ще решават в бъдеще заетите с тази дейност, носят ценна информация за теоретици и практики, консултантски и обучаващи фирми.

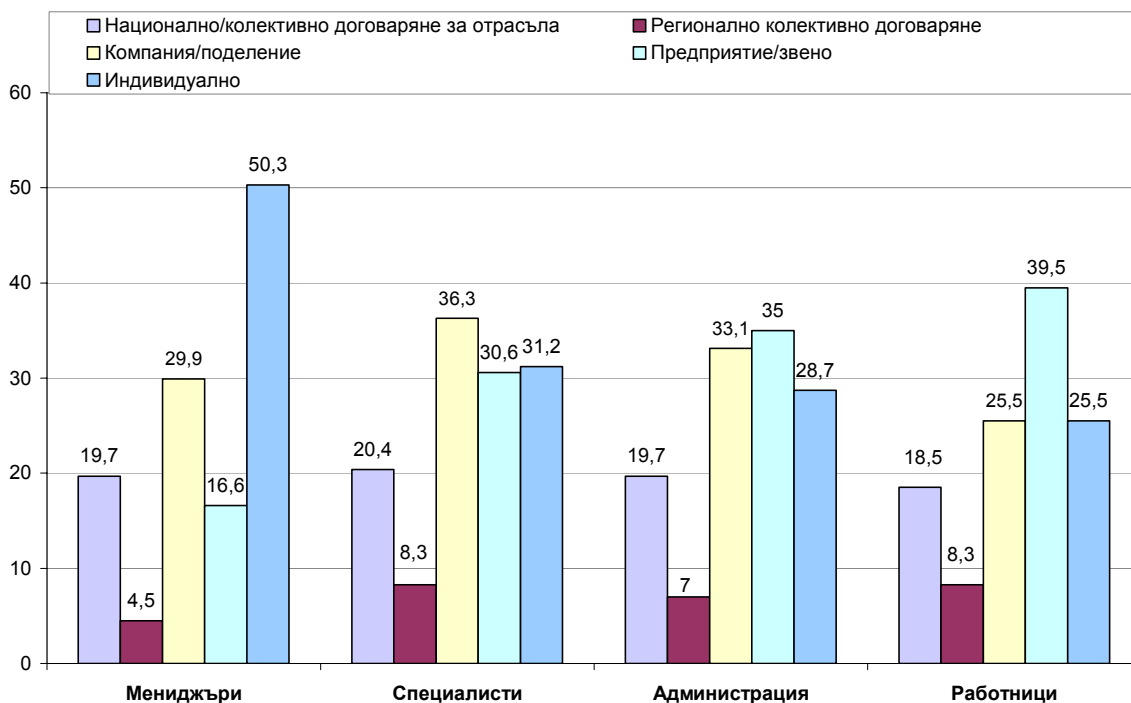
Според получените данни мотивацията, подборът, задържането и развитието на квалифициран персонал ще бъдат най-големите предизвикателства пред мениджърите по УЧР в България през периода 2003 - 2006 г. (табл. 8.3.). В сравнение с предходните две изследвания, където намаляването на числеността на персонала и заплащането заемаха първите две позиции, през 2003 г. се наблюдава промяна в приоритетите към въвеждане и развиване на основните функции на УЧР, което още веднъж доказва нарастващата му роля за конкурентоспособността на българските организации.

**Таблица 8.3 Предизвикателства пред мениджърите по УЧР през следващите три години (% от отговорилите)**

Предизвикателства пред УЧР	1999	Предизвикателства пред УЧР	2003
1. Намаляване на числеността на персонала (сливания, поглъщания)	12,3	1. Мотивация	11
2. Заплащане на персонала	7	2. Подбор и задържане на персонала	8,6
3. Мотивация	5,3	3. Развитие на компетенциите	5,9
4. Обучение	5,3	4. Планиране на кариерата	4,7
5. Реструктуриране	3,5	5. Организационна култура	4,3
		6. Управление на промяната	

## 9. Заплащане и възнаграждаване

Заплащането, допълнителните възнаграждения и мотивацията постоянно са във фокуса на вниманието и на работодателите, и на служителите. Основните промени, които се наблюдават в тази изключително чувствителна и конфликтна област на управлението на човешките ресурси, са: децентрализация на решенията за възнаграждаването, увеличаваща се зависимост между заплащането и представянето, разширяване на обхвата на мотивирането чрез участие в собствеността и печалбата. Емпиричните данни показват ясно изразена тенденция към децентрализация на определянето на работната заплата от национално и регионално равнище към договаряне на ниво предприятие и индивидуално договаряне (фиг. 9.1.).

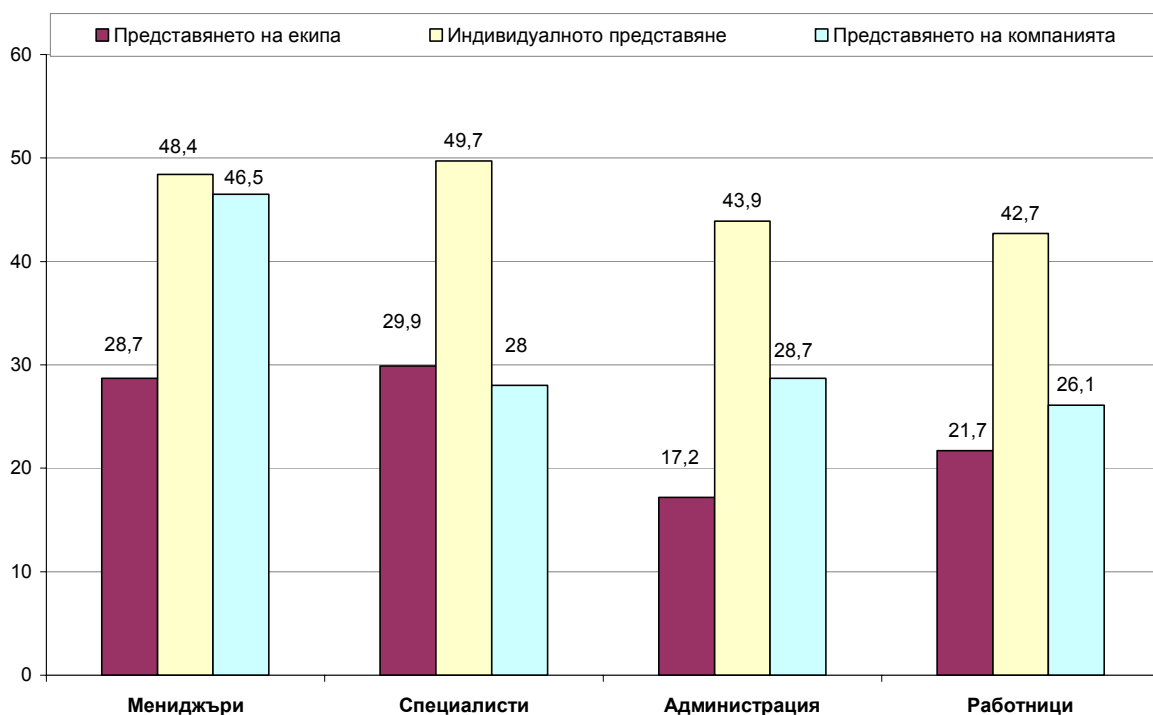


**Фигура 9. 1. Равнище на определяне на работната заплата (% от организациите)**

От едва 16% през 1996 г. и 29% през 1999 г. дялът на организациите, в които мениджърите договарят заплата си индивидуално, се увеличава до 50,3% през 2003 г. В същото време определянето на заплата на ръководителите на национално ниво намалява, като през 1996 г. обхваща 36% от изследваните организации, а през 2003 г. - 19,7% от тях. Заплатите на специалистите и на административния персонал се договарят най-често на ниво компания или подделение (съответно в 36,3% през 1996 г. и 33,1% през 2003 г.) и индивидуално (респективно - в 31,2% и 28,7% от тях). Определянето на заплащането на ниво предприятие или звено се прилага най-често за работниците и най-рядко - за ръководния със-

тав. В сравнение с останалите страни от международното изследване България попада в една група с държавите от източния блок (Словения, Чехия, Унгария и Естония), където договарянето на ниво компания/предприятие е като цяло по-разпространено от индивидуалното договаряне.

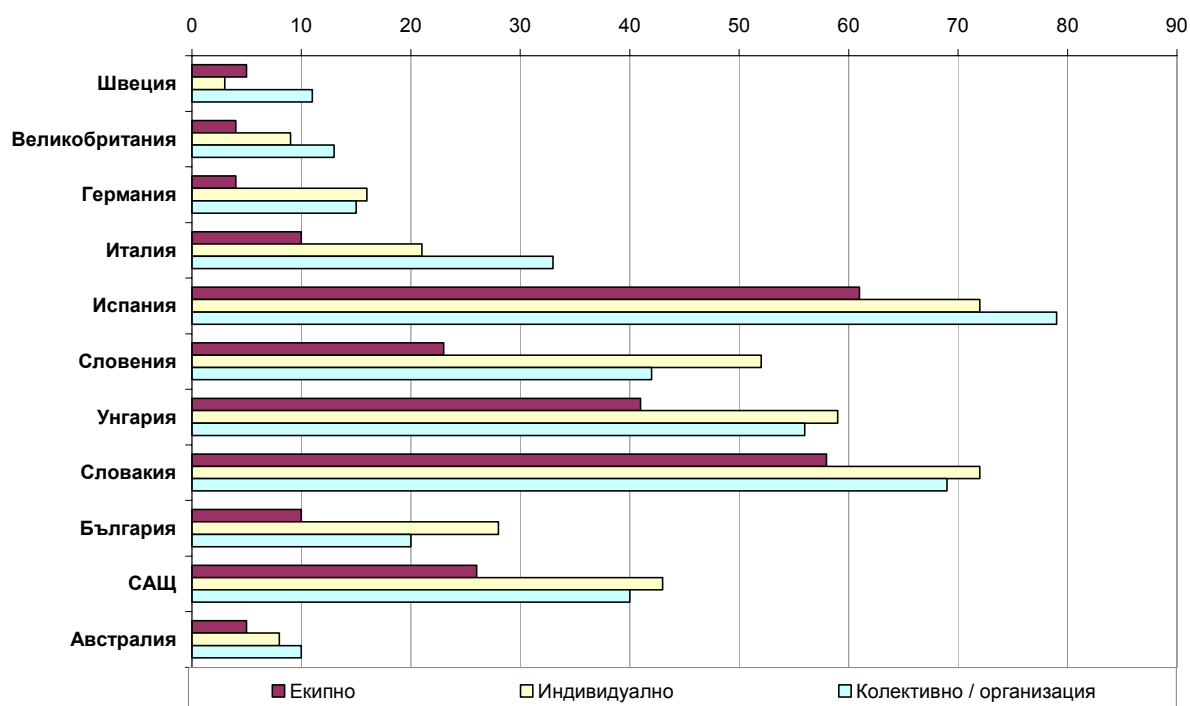
Заплащането в зависимост от трудовото представяне в България бързо печели популярност през последните години. През 1996 г. 67% от анкетираните организации декларират, че са увеличили променливата част от заплатата, като тази тенденция продължава в 46% от фирмите и през 1999 г. През 2003 г. заплащането на всички категории служители най-често се променя в зависимост от индивидуалното им представяне (фиг. 9.2.).



**Фигура 9.2. Начин на определяне на променливото заплащане в българските организации (%)**

При определянето на мениджърските заплати 46,5% от организациите вземат под внимание представянето на компанията. Според екипното представяне на специалистите се плаща в 30% от фирмите и на мениджърите – в 28,7% от тях. В държавните организации гъвкавите форми на заплащане не са популярни, макар че в някои от тях се въвеждат пилотни проекти, експериментиращи схеми на заплащане според индивидуалното и екипното представяне. Допълнителните служебни облаги и нефинансовите стимули постепенно загубват популярността, която имаха при социализма, макар че в последно време някои от тях се възраждат най-често в мултинационалните компании.

Променливото заплащане е възприето от сравнително голяма част от българските организации. Международното изследване показва, че през 2003 г. в страната най-разпространено е било заплащането според индивидуалните резултати – в над 28% от българските фирми, следвано от възнаграждаване според резултатите на организацията като цяло – в 20% от тях, докато обвързаността с постиженията на екипите е по-малка, каквато е и световната тенденция (фиг. 9.3.). Все пак обвързването на заплащането на служителите с резултатите у нас е по-малко разпространено, отколкото в останалите страни от Централна и Източна Европа, участвали в проучването.



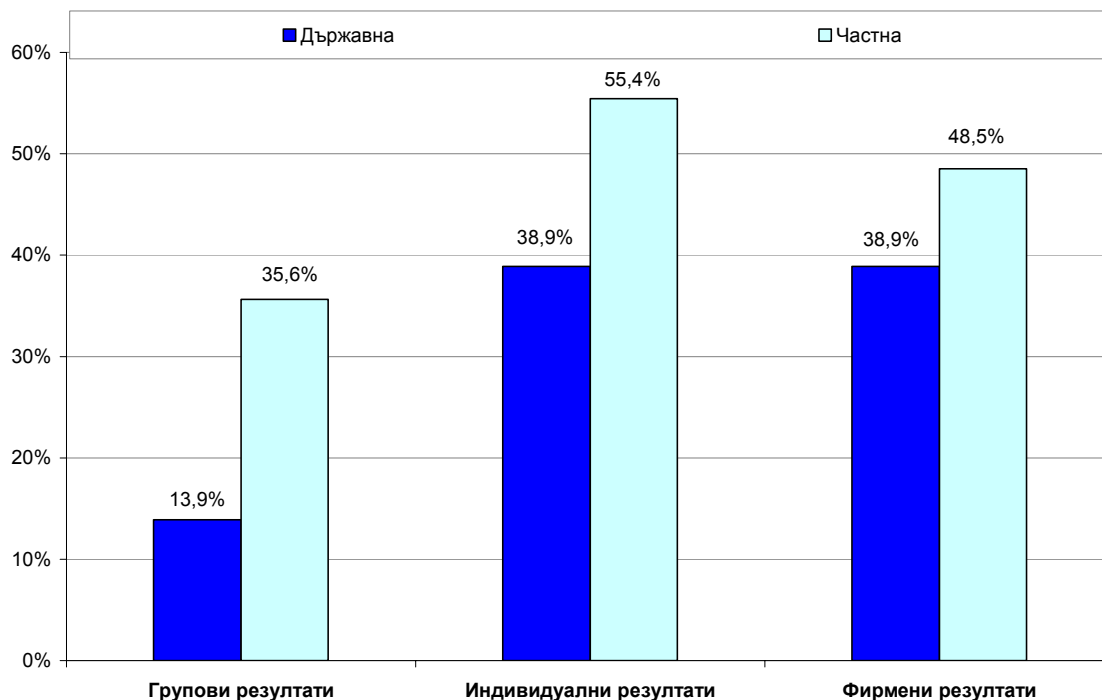
**Фигура 9.3. Ниво на определяне на променливото заплащане (% от организацията)**

Последните проучвания показват, че в България постепенно навлизат някои нови форми на стимулиране на персонала, свързани с финансово участие на служителите в компанията (табл. 9.1.).

**Таблица 9.1. Относителен дял на организацията в България, използващи различни схеми за стимулиране на персонала чрез финансово участие (%)**

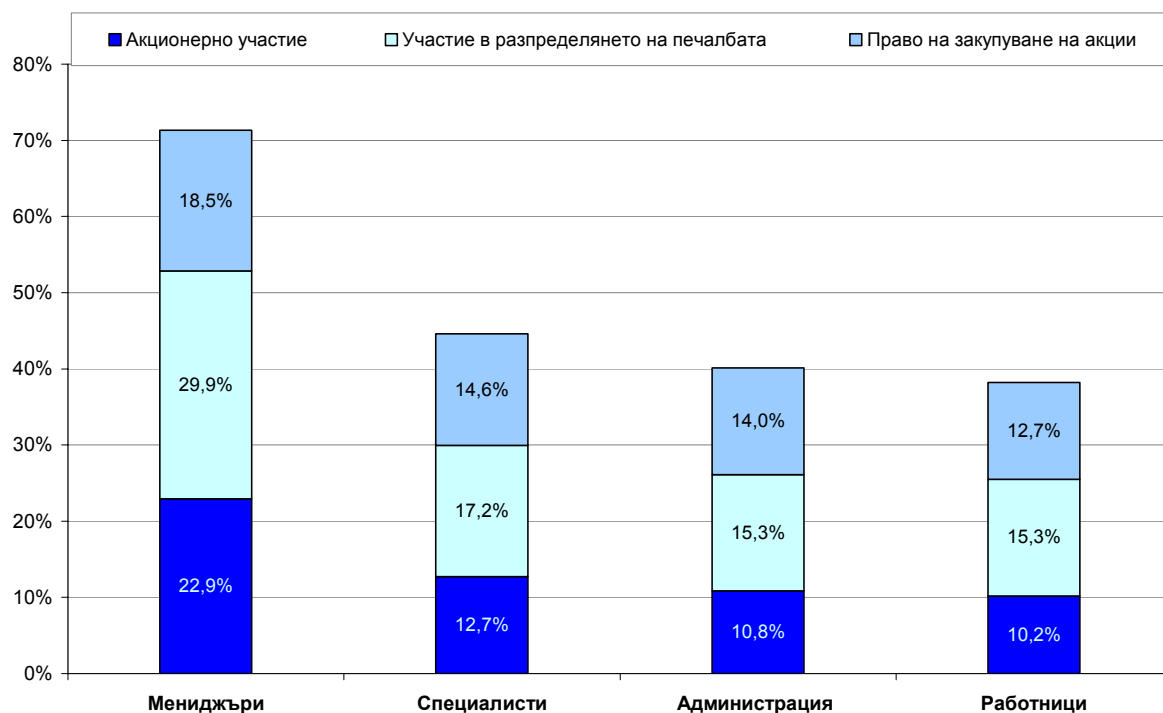
Категории персонал	Дялово участие			Участие в печалбата			Възможност за закупуване на акции		
	1996	1999	2003	1996	1999	2003	1996	1999	2003
Мениджъри	11	19	22,9	11	17,3	28,7	-	19,3	19,7
Специалисти	7	12	12,7	8	11,3	16,6	-	12	15,3
Администрация	6	11	10,8	5	6	15,3	-	10,7	14,6
Работници	7	10	10,2	3	6	15,9	-	10	13,4

Тези схеми са по-разпространени при мениджърите и специалистите и се използват в по-малка степен за стимулиране на администрацията и работниците. През 2003 г. за всички категории служители нараства приложението на схемите за финансово стимулиране – средно 14% от частните организации в България са използвали дяловото участие за допълнително стимулиране на персонала, 19% от тях са мотивирали персонала си чрез участие в печалбата, а 15,75% от компаниите са предоставяли възможности за закупуване на акции от служителите.



**Фигура 9.4. Относителен дял на организациите с частна и държавна собственост, прилагащи заплащане на мениджърите според резултатите (% , 2003 г.)**

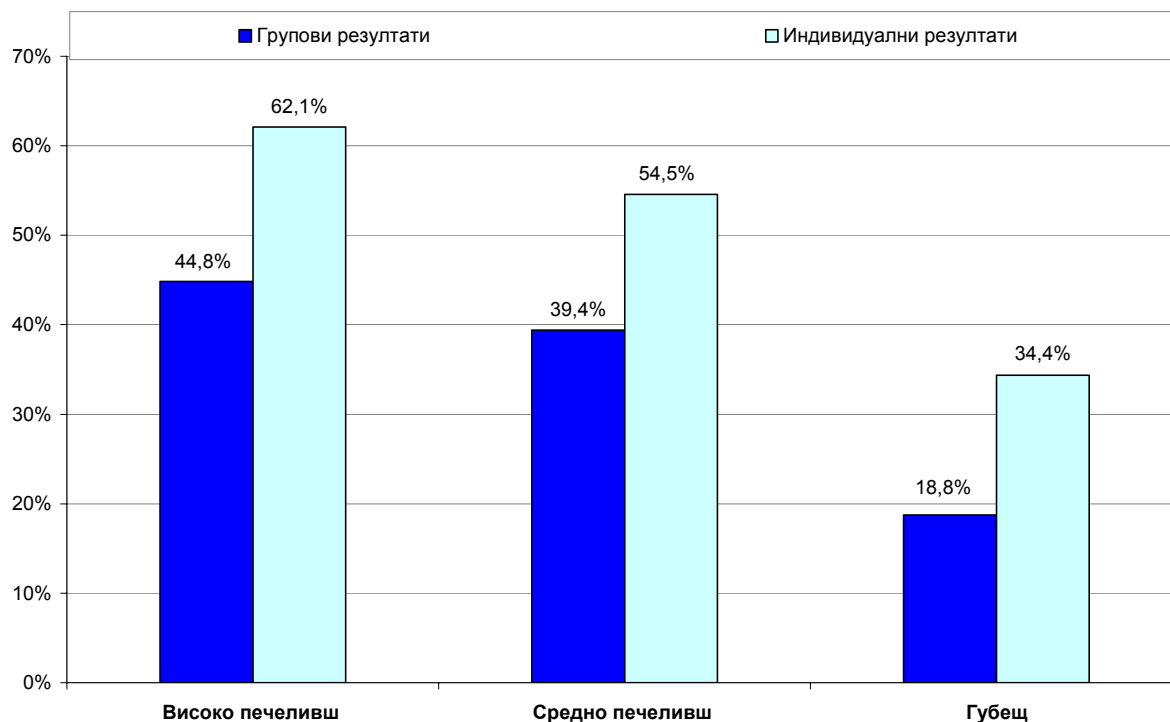
Разликата между частния и публичния сектор в степента, в която заплатите на мениджърите варират в зависимост от различните типове резултати, е значителна. Тя е най-силно изразена по отношение на зависимостта от груповите резултати (приложими съответно – в 35,6% от фирмите в частния сектор и в 13,9% от държавния) и най-слабо изразена по отношение на зависимостта от фирмените резултати (приложими в 48,5% от частните фирми и в 38,9% от държавните). При определянето на заплащането частният и държавният сектор са различно чувствителни и към индивидуалния принос на служителите. Обяснимо, частният бизнес се стреми да мотивира по-силно персонала си за индивидуални приноси. Като цяло частните фирми са значително по-склонни да обвързват заплатите на мениджърите с резултатите на фирмата като цяло, на отделни групи или на самия мениджър.



**Фигура 9.5. Относителен дял на организациите с държавна и частна собственост, мотивиращи мениджърите чрез участие в печалбата и в собствеността (% , 2003г.)**

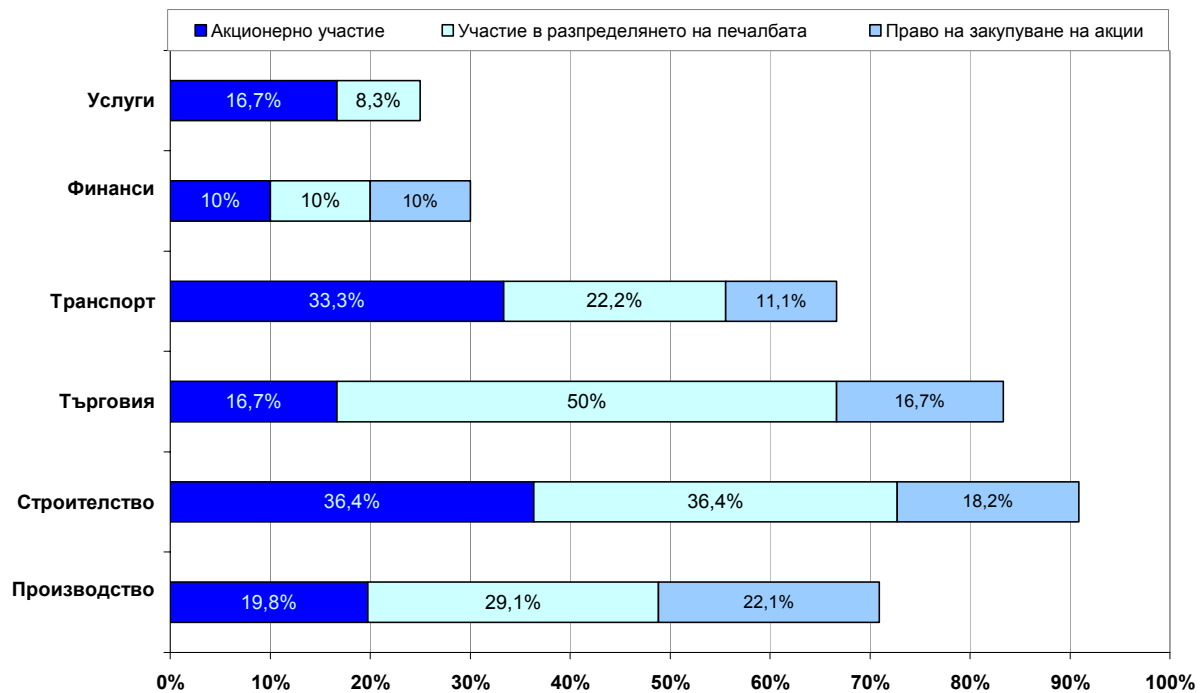
Разликата между държавния и частния сектор е още по-голяма по отношение на формите на участие в разпределянето на печалбата и участието в собствеността на организацията. И трите практики за мотивиране са много по-разпространени в частния сектор. Според резултатите от изследването през 2003 г. една четвърт от фирмите в частния сектор предоставят на мениджърите си дялово участие, както и право на закупуване на акции, а всяка трета фирма им предлага участие в разпределянето на печалбата.





**Фигура 9.6. Относителен дял на организациите, групирани по размер на печалбата, прилагащи заплащане в зависимост от резултатите (% , 2003 г.)**

Интересно е да се проследи поведението на организациите с различни финансови успехи и склонността им да отразяват индивидуалните и груповите резултати в размера на възнагражденията на управляващия си състав. Очаквано, разликата между печелившите и губещите е очевидна. Заплатите на мениджърите варират най-силно в зависимост от груповите (съответно 45% от организациите) и фирмените ( в 62% от тях) резултати във фирмите с висока норма на печалба. Средно печелившите фирми проявяват сравнима с богатите нагласа за мотивиране на ръководителите си в зависимост от приноса на индивидите и групите. Губещите фирми или тези с малка печалба два пъти по-рядко обвързват заплатите на мениджърите си с резултатите.

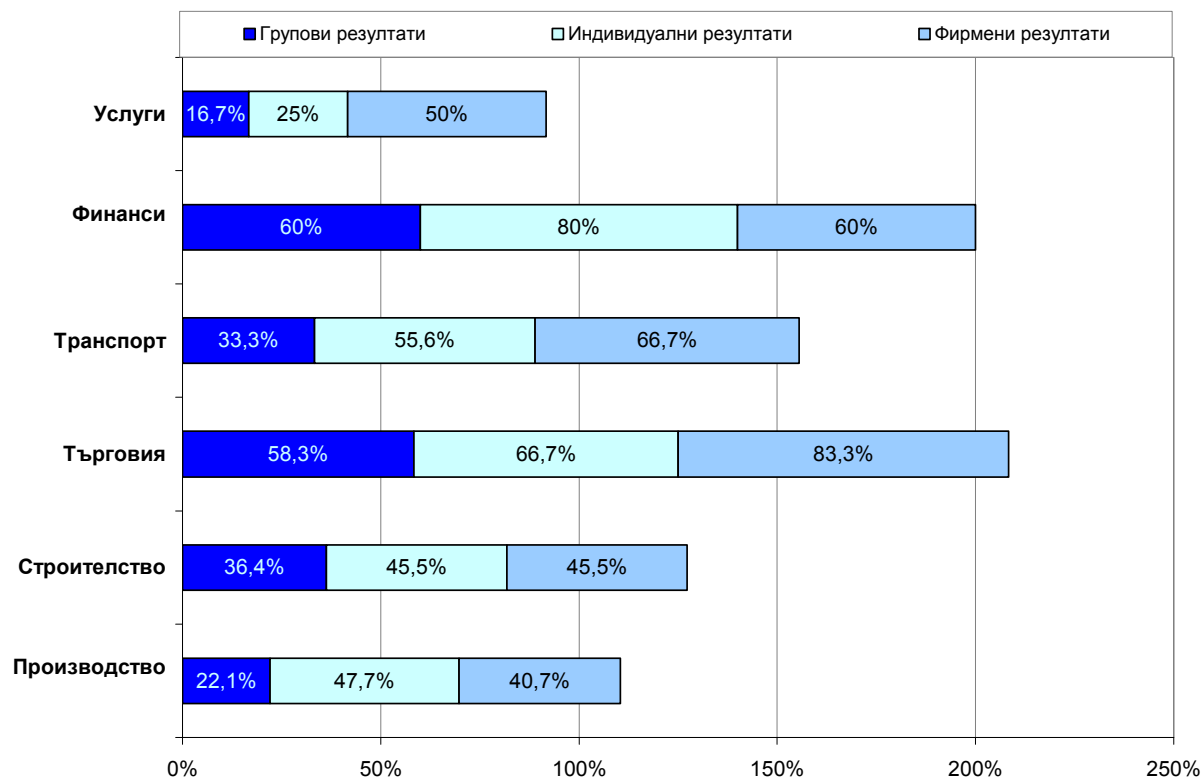


**Фигура 9.7. Относителен дял на организациите по сектори, мотивиращи мениджърите чрез участие в печалбата и собствеността (% , 2003 г.)**

Изследвани са и отрасловите практики за стимулиране на управленския персонал чрез участие в собствеността и печалбата. В търговията и в производството стимулирането чрез участие в печалбата е най-широко застъпено. Акционерното участие е най-популярно в строителството и транспорта. Правото за закупуване на дялове/акции не се използва в сектора на услугите за мотивиране на мениджърите, а най-често е практика в производствените фирми.

Като цяло строителният и търговският отрасъл лидират в практиките за мотивиране чрез тези нови за страната ни методи.

Строителството и търговията са сред най-бързо развиващите се отрасли в България в условията на пазарната икономика. Строителството изпитва много силен дефицит на персонал, особено на квалифицирани мениджъри на всички нива. Това обстоятелство частично може да обясни стремежа към използване на съвременни мотивационни механизми за по-ефективно привличане и задържане на ръководния персонал.



**Фигура 9.8. Относителен дял на организациите по икономически сектори, прилагащи заплащане в зависимост от видовете резултати (% , 2003 г.)**

Степента на зависимост на мениджърските заплати от трите типа резултати очертава финансовия сектор като лидер в две от трите практики – стимулиране според груповите и според индивидуалните постижения. При 60% от финансовите фирми заплатите на мениджърите варират в зависимост от груповите резултати, а при 80% от тях – от индивидуалните. Секторът на търговията държи първенството по отношение на обвързаността на управленските заплати с фирмените резултати. Секторът на услугите отстъпва значително на останалите по отношение на обвързаността на заплатите с груповите и с индивидуалните резултати.

Новите форми на стимулиране на персонала са сигнал за обща тенденция на организациите към мотивация чрез обвързаност на служителите с фирмата и с финансовите ѝ резултати и още една конвергентна зона със страните от ЕС и добрите световни практики.

## 10. Трудови отношения и комуникации

Внедряването на съвременни модели и методи за делови комуникации в българските организации ускорява модернизирването на трудовите отношения и създава предпоставки за установяването на обща европейска делова комуникационна среда. Проучването на тенденциите в развитието им у нас и сравняването им с динамиката на европейските комуникационни практики позволява да се

оцени както напредъкът на българските компании в тази област, така и изоставането, което ще затруднява изграждането на хомогенна европейска комуникационна среда.

Изследванията показват, че продължава тенденцията към дългосрочна ориентация в управлението на комуникациите в българските организации – увеличава се делът на тези, които разработват комуникационни стратегии и политики.

Следва веднага да отбележим, че тези стратегии и политики като компонент на индустриалните отношения все още не са станали обект на управление нито на висшия мениджмънт, нито на отделите по УЧР, каквато е доминиращата практика в развитите европейски страни. Така например във Франция, Швеция и Испания в над 50% от фирмите главната отговорност за индустриалните отношения се носи от отделите по човешките ресурси, а в Италия това е валидно за 70% от фирмите.

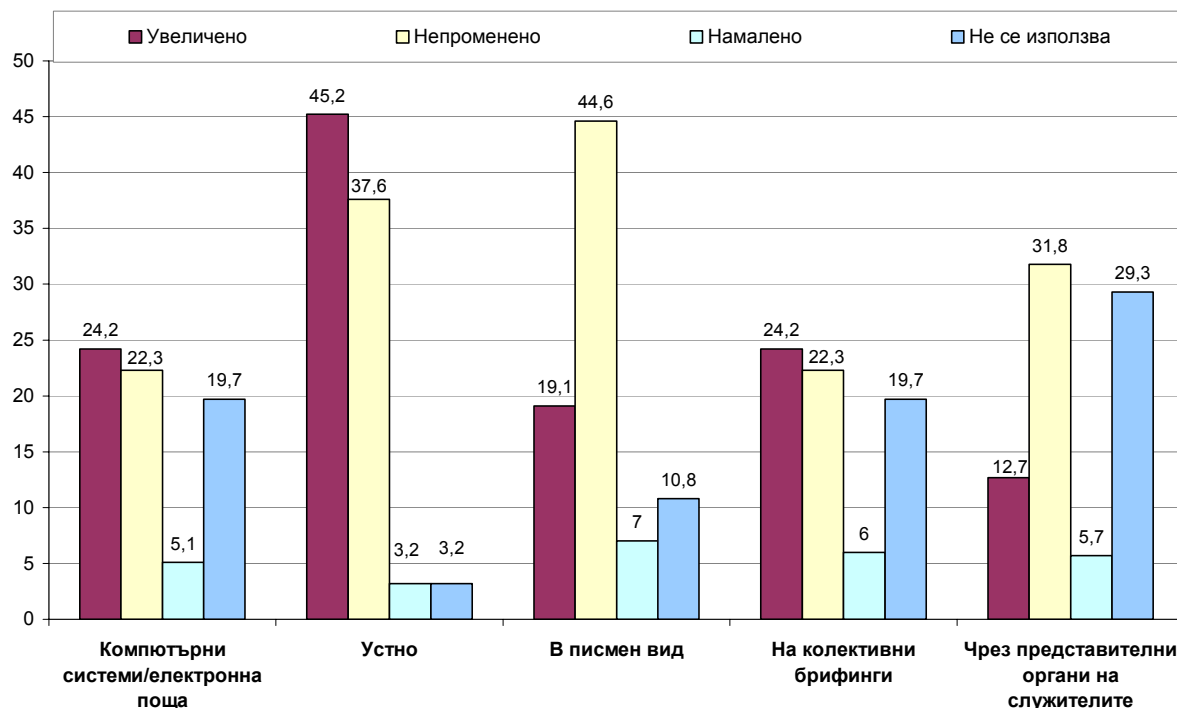
За разлика от страните в ЕС в България през 2003 г. линейните мениджъри продължават да носят главната отговорност за индустриалните отношения в 60% от компаниите. Това е следствие от доминиращата организационна култура в повечето български фирми, както и от факта, че в голяма част от организациите с международно участие политиките по индустриалните отношения се определят в международния главен офис и се прилагат директно под ръководството на преките ръководители.

Формите на комуникация, които фирмите с персонал над 200 души у нас използват през 2003 г., се подреждат в следния ред по степен на разпространение (табл. 10.1).

*Таблица 10.1. Относителен дял на организациите, използващи различни форми на комуникации със служителите през 2003 г. (%)*

Форми на комуникации	Дял на фирмите
Директно с прекия ръководител	74%
Чрез предложения на работещите, свързани с техните виждания за управлението	61%
Директно с висшия ръководител	61%
На редовни работни събрания	51%
На колективни брифинги	47%
Чрез профсъюзи или работнически съвети	40%
Чрез проучване мнението на работещите	35%

Изследването показва, че през последните три години трудовите отношения и комуникациите са в процес на съществено динамизиране (фиг. 10.1).



**Фигура 10.1. Относителен дял на организациите в България, в които през последните три години има промяна в използването на различни методи за комуникация по основните проблеми (% , 2003 г.)**

На практика обаче качествените и количествените промени в деловите комуникации не отговарят на изискванията на времето. През 2003 г. в света чувствително нараства употребата на електронните средства за комуникация, докато в 19,7% от организациите у нас те не се използват (фиг. 10.1).

Едва една четвърт от фирмите увеличават информирането чрез електронната поща. Ръстът в използването на колективните брифинги обхваща същия дял фирми. За периода 1999 - 2003 г. в българските организации най-широко се популяризира устното комуникация. Писмените комуникации бележат значително по-слаб ръст. Най-слаба е динамиката в употребата на представителните органи на служителите като средство за организационно комуникация.

Важна предпоставка за демократизирането на трудовите отношения и деловите комуникации е възможността за осъществяване на обратна връзка между служителите и мениджмънта. Отговорите на въпроса, как са се променили начините, по които работещите споделят мненията и впечатленията си по основни въпроси на организационното функциониране през 2003 г., са показани в табл. 10.2.

**Таблица 10.2. Промяна на начините за комуникиране на вижданията за управлението на служителите през последните три години (%)**

Начини за комуникиране	Нараства	Не се променя	Намалява	Не се използва
1. Директно с висшия ръководител	19,1	33,1	8,9	25,5
2. Чрез прекия ръководител	25,5	43,9	4,5	13,4
3. Чрез профсъюзи или работнически съвети	8,3	22,9	8,9	38,9
4. На колективни брифинги	15,3	17,2	6,4	34,4
5. На редовни работни събрания	17,8	22,9	10,2	29,9
6. Посредством стимулиране на предложенията	21,0	31,2	8,9	14,6
7. Чрез проучвания на мнението на работещите	13,4	18,5	3,2	36,3

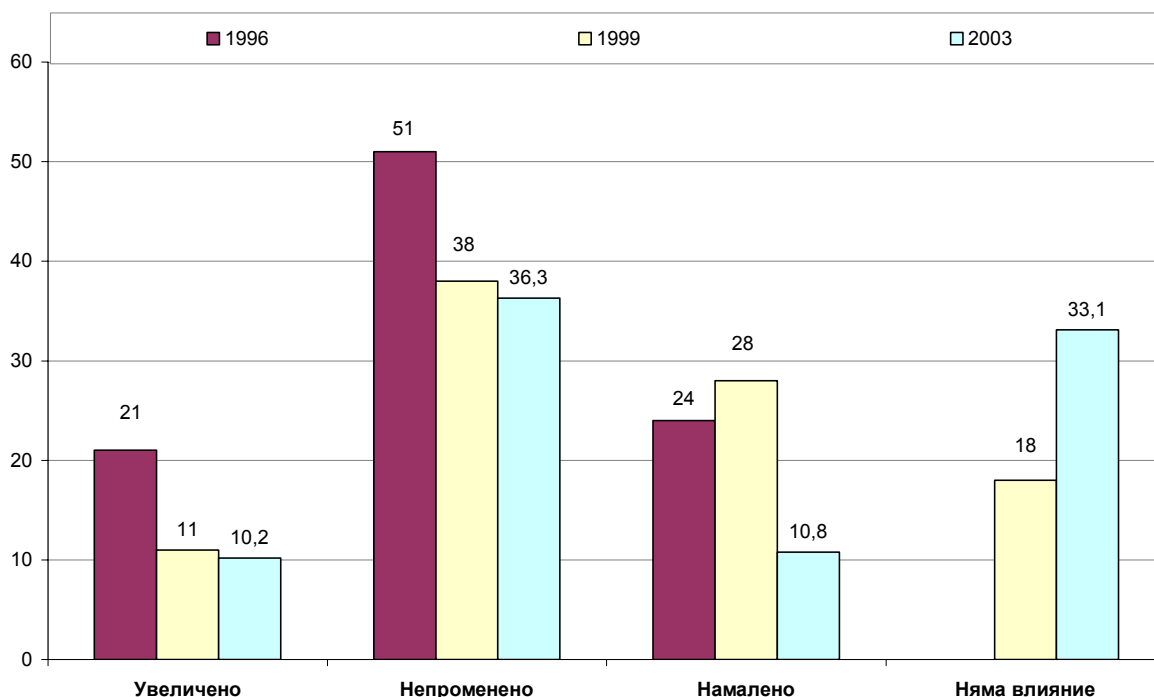
Сравнението на отговорите на този въпрос в динамика за периода 1996 - 2003 г. показва, че служителите по-рядко споделят вижданията си с непосредствените и с висшите си ръководители. Слабо се използва комуникирането чрез профсъюзите и работническите съвети - тези два комуникационни канала не се използват в 38,9% от организациите. Колективните брифинги като цяло се използват в повече организации, отколкото през 1999 г. Най-активно през периода 1999 - 2003 г. се увеличава стимулирането на предложенията на работещите, а проучването на мнението им вече се прилага в две трети от българските организации. По-широкото навлизане на съвременните техники за проучване на мнението на служителите за управлението на компанията е резултат от навлизането на повече мултинационални компании на българския пазар и стремежа на местните организации да са в крак със съвременните методи на двупосочна комуникация.

В повечето страни профсъюзите са считани за традиционен комуникационен канал на работодателите с наетите. Проучването изследва ролята им за формирането на демократичен модел на организационните комуникации в България. През 2003 г. в 73,3% от българските организации повечето от служителите са декларирали членство в синдикални организации. (табл. 10.3.). Въпреки липсата на дългогодишни традиции на силна синдикална дейност работниците и служителите в изследваните организации у нас членуват в профсъюз по-често, отколкото колегите им от Централна и Източна Европа.

**Таблица 10.3. Приблизителна част от служителите в организацията, членуващи в профсъюз (%)**

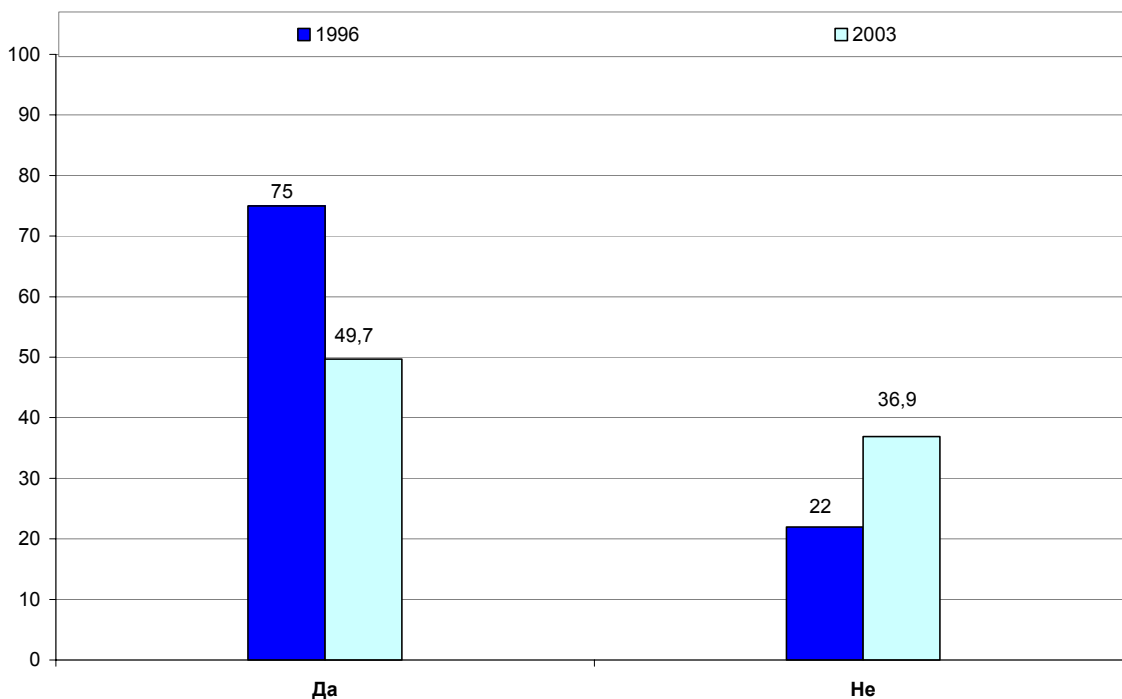
Държави	0%	1-10%	11-25%	26-50%	51-75%	76-100%
Естония	65,2	13,9	7,8	4,3	2,6	0,9
Словакия	41,6	5,5	6,3	14,1	14,1	7,8
Гърция	32,4	13,3	8,1	11,6	10,4	21,4
Унгария	32,2	8,5	11,9	18,6	18,6	3,4
Кипър	13,1	2,4	2,4	4,8	6	70,2
Финландия	0,3	0,3	1,4	5,2	18,3	67,6
Швеция	0	0,8	2,6	6,1	19,5	66,1
Дания	0	2,5	4,9	10,7	23,3	53,9
<b>Средно за ЕС</b>	<b>15,5</b>	<b>12,5</b>	<b>10,8</b>	<b>13,4</b>	<b>14,7</b>	<b>20,7</b>
Турция	49,4	1,3	3,1	5,6	16,9	20,6
<b>България</b>	<b>26,7</b>	<b>6,7</b>	<b>8</b>	<b>10,7</b>	<b>18,7</b>	<b>15,3</b>
САЩ	57,	8,2	11,7	9,4	6,6	5,5
Филипините	71,4	10,2	2	8,2	4,1	4,1

Значителна част от българските фирми декларират, че през последните три години влиянието на синдикалните организации намалява или съвсем не въздейства върху работния процес (фиг. 10.2.). Профсъюзите увеличават влиянието си едва в 10,2% от изследваните фирми, а в една трета от тях то е непроменено. Независимо от това гъстотата на членството в профсъюз в българските компании, сравнена с останалите европейски страни, е относително висока. В 15% от фирмите тя е между 1% и 25%, а в други 15% – между 76% и 100%. Причината вероятно се крие в това, че все още в новообразуваните организации от частния сектор не е възприета тази форма на обединение на служителите с цел защита на колективните им интереси, докато в големите компании с дългогодишни традиции членството в профсъюз е широко застъпено.



**Фигура 10.2.** Относителен дял на организацияте в България, в които през последните три години е променено влиянието на профсъюзите (%)

Едновременно с това все по-малко организации признават профсъюзите като участници в колективното договаряне и относителният им дял намалява от 75% през 1996 г. на 49,7% през 2003 г. (фиг. 10.3.). Една от причините за това вероятно е децентрализацията и тенденцията към индивидуалното договаряне между работодателите и служителите.



**Фигура 10.3.** Относителен дял на организацияте в България, които признават профсъюзите като участници в колективното договаряне (%)



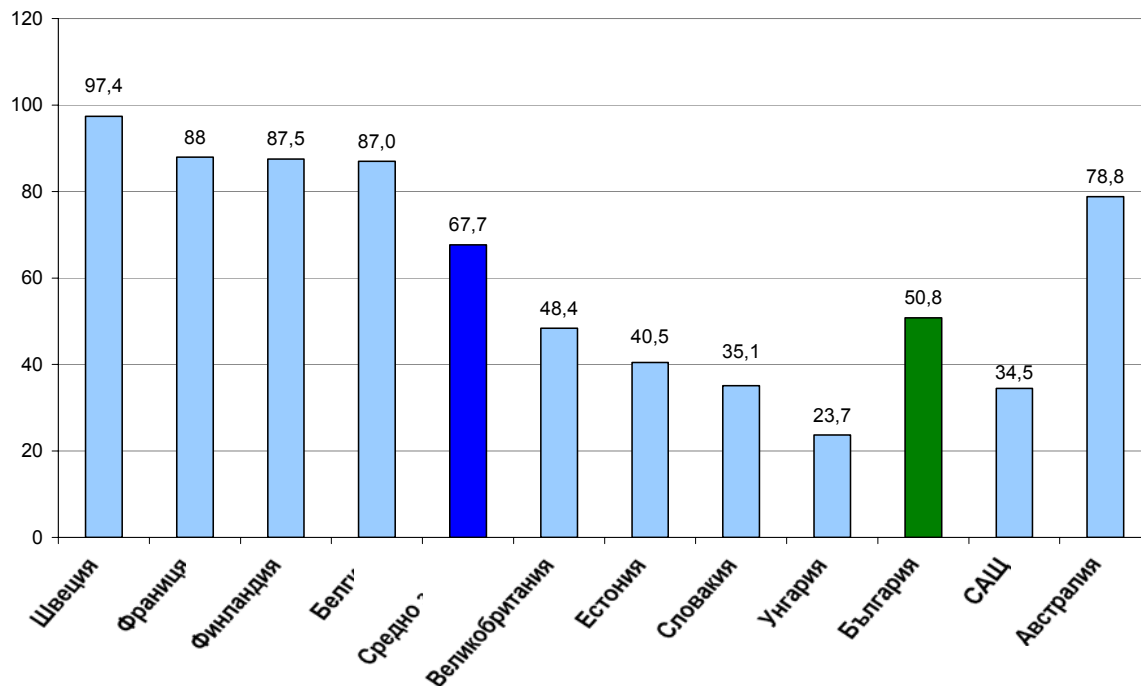
В сравнение с всички изследвани форми на обмяна на информация най-съществен спад отбелязва комуникацията чрез профсъюзи, което до голяма степен се дължи на отслабване на тяхната роля и слабото им идентифициране от работещите в България като субект за защита на техните интереси. Изследванията на общественото мнение показват, че тези организации не се ползват с висока степен на доверие сред българските граждани. Това е друга причина за отслабване ролята на синдикатите. Намаляването на значението на профсъюзите може да се обясни и с факта, че делът на държавните предприятия в икономиката на България намалява, а именно там профсъюзите имат най-силни позиции.

Относителният дял на организациите, в които има съвместен консултативен комитет или работнически съвет, също е далеч по-малък в сравнение с повечето европейски страни. Делът на организациите, в които такъв съществува, остава почти постоянен през годините: през 1996 г. – 42%, през 1999 г. – 40%, и през 2003 г. – 42%. В България продължава да се забелязва известна съпротива срещу въвеждането им както от страна на работодателите, така и от страна на синдикалните организации. Част от работодателите се страхуват от ограничаване на властта им в предприятията, докато синдикалистите са притеснени от опасността този тип органи да защитават интересите на работодателите или да бъдат предпочетени от работещите като представител на техните интереси<sup>12</sup>.

В проучването на Кранет от 2003 г. са включени два нови въпроса, засягащи друга форма на демократизация на трудовите отношения и комуникациите – членуването на организациите в асоциации на работодателите и степента, в която тези обединения защитават интересите на компаниите<sup>13</sup>. В България 51% от анкетираните организации членуват в различни асоциации на работодателите, което е по-малко от средното за ЕС (67%) (фиг. 10.4). България се доближава по процент на сдружаване на работодателите до Великобритания – 48,4% от организациите, и надминава бившите социалистически страни Естония (40%), Словакия (35%) и Унгария (27%). Над 90% от организациите в страната ни посочват, че в някаква степен или напълно тези асоциации задоволяват потребностите им, което вероятно се дължи на по-ниските очаквания на българските работодатели от дейността им в сравнение с техните европейски колеги.

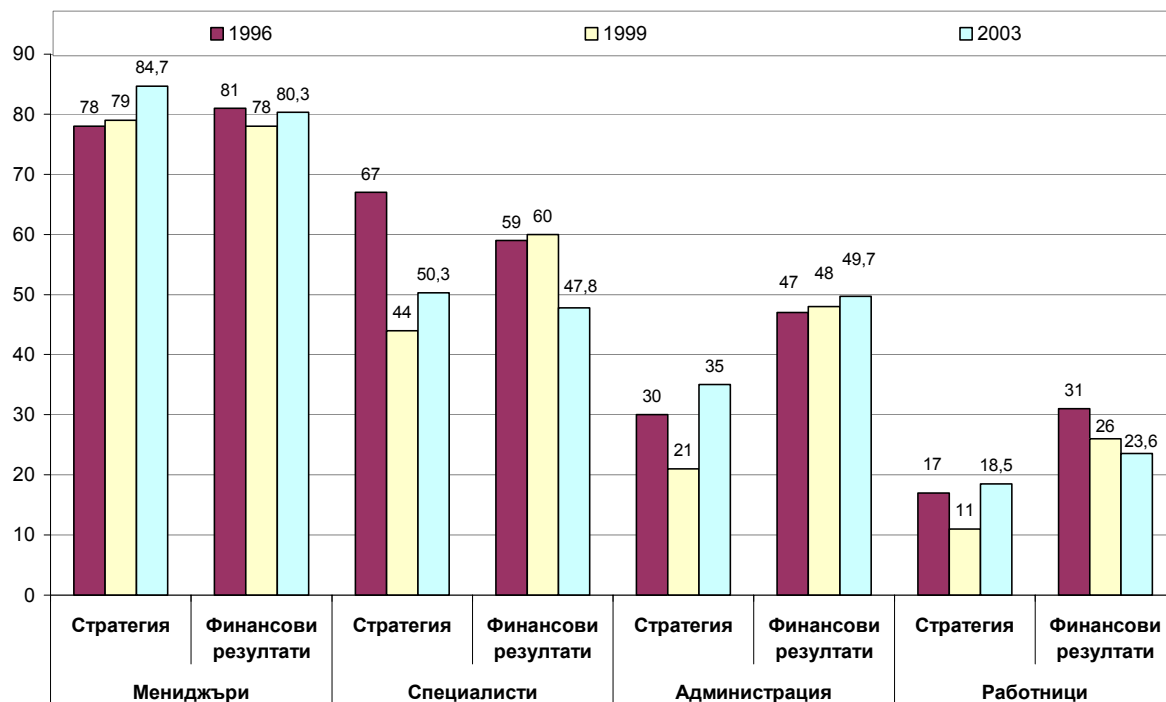
<sup>12</sup> Вачкова, Е. (1998), *Управление на човешките ресурси. Европейски сравнителни изследвания*: 161.

<sup>13</sup> Вачкова, Е. (2003), *Кранфилд изследване по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България*.



**Фигура 10.4. Относителен дял на организациите, членуващи в асоциации на работодателите (%)**

Проучването изследва степента на информираност на служителите относно бизнес стратегията и финансовите резултати на организациите. Обнадеждаващо е, че в сравнение с 1999 г. през 2003 г. нараства информираността на всички групи персонал за бизнес стратегията на организациите (фиг. 10.5.).



**Фигура 10.5. Относителен дял на организациите в България, в които служителите са информирани формално за стратегията и финансовите резултати (%)**

Все пак остава значимо изоставането от европейската практика на мениджърския състав в степента на информираност по основни стратегически и финансови проблеми. Този факт би могъл да бъде частично обяснен с недостатъчната разпространеност на корпоративните стратегии. Липсата на информираност на мениджърите по финансовите резултати в 20% от фирмите е безспорен признак за слабости в управлението им. Половината от българските компании информират администрацията за финансовите резултати на фирмата, а 35% от тях - за стратегията на организацията.

В заключение можем да отбележим, че се забелязва тенденция към повишаване интензитета на комуникиране между ръководителите и подчинените, а отчитането на мнението на колектива става все по-честа практика. Необходими са обаче повече усилия и от двете страни за по-ефективно използване на всички форми на обмяна на информация.

## **11. Обобщения**

Увеличаването на конкуренцията между организациите в условията на дейностите по управление и развитие на човешките ресурси в България предизвикват широка гама от дискусии и ангажират все по-активно различни заинтересовани групи. Един от основните дискуссионни въпроси – изместването на административната функция на УЧР от стратегическата, се премества все повече от теоретическата плоскост в областта на практическите решения.

Нараства интересът към подобряване на диалога между висшия мениджмънт и заетите в звената по управление на хората. На преден план излизат изискванията към УЧР функцията за добавяне на стойност, за по-ефективно делово партниране, за развиване на така нареченото “бизнес ориентирано УЧР”, за стимулиране на вътрешното предприемачество и утвърждаване на конкурентните предимства на организацията чрез хората. Бързата промяна на профила на специалиста по УЧР и непрекъснато променящите се изисквания към него породят нов тип конфликти. Възникват проблеми, свързани с разбирането за обхвата и спецификата на неговата работа. Ръководителите на звената по УЧР биват натоварвани с несвойствени задължения или съвместяват трудно съчетаеми дейности, завишават се необосновано очакванията за резултатите от работата им. Много компании, които са приели специалистите по човешки ресурси като стратегически партньор в управлението, трудно намират баланса между правата и задълженията им, както и между очакваните резултати и отпуснатите ресурси за тяхното постигане. На практика този проблем обяснява нарастващото текучество на мениджърите по УЧР в България.

Изследванията показват, че все по-голям набор от дейности по УЧР, използвани в Европа, стават ежедневна практика за България. Под влияние на икономическите промени в страната и членството в ЕС през 2003 г. вече над три четвърти от нашите организации имат обособено звено по УЧР, а ръководителите по УЧР в 30% от тях влизат в Борда на директорите или в друг аналогичен висш орган на управление.

Засилва се стратегическата ориентация на българските фирми. Увеличават се организациите, които разработват корпоративна стратегия, бизнес стратегия и стратегия по УЧР. Недостатъчно активно обаче звеното се включва в разработването на стратегическите планове.

През 2003 г. в България линейните мениджъри запазват водещите си позиции в определянето на политиките по УЧР. Забелязва се тенденция към увеличаване на споделената отговорност със специалистите по УЧР по такива основни функции, като подбора на персонал и увеличаването и намаляването на числеността на личния състав в организациите. За разлика от европейската и световната практика, ролята на отделите по УЧР е все още много слаба при определянето на възнагражденията и при формирането на индустриалните отношения.

Информационните технологии навлизат в УЧР в България с много бързи темпове и през 2003 г. над половината български организации използват независим софтуер за УЧР, а друга една пета от тях – интегрирана информационна система за управление, включваща УЧР.

Подобряват се възможностите за кариерно развитие на персонала и през 2003 г. у нас повече от половината от българските фирми излъчват мениджърския си състав от своята организация. Набирането на млади таланти и привличането им е практика за над 22% от организациите, които набират висококвалифицирани специалисти директно от вузовете.

През 2003 г. България се доближава повече до европейската практика в използването на индивидуално интервю, измествайки популярността на документалния подбор, както беше до 1999 г. Все повече организации изискват препоръки, разширява се използването на психометрични тестове, но центровете за оценяване и графологията остават слабо познати и рядко приложими методи на подбор.

Най-употребяваната форма на гъвкава заетост и през 2003 г. продължава да бъде работата на смени, следвана от извънредния труд и работата на непълнен работен ден. От всички изследвани страни срочните трудови договори са най-популярни в България. Надомната работа се използва в много малка степен и не се очертава потенциалът ѝ да бъде използван в близко бъдеще.

Оценяването на служителите е по-широко застъпено, отколкото през 1996 г. Нетипичната за Европа и света българска практика работниците да бъдат оценявани по-често от мениджърите е променена през 2003 г., но системите за оценка продължават да бъдат използвани главно за определяне на заплащането на персонала и рядко са свързани с планирането на човешките ресурси и на кариерата.

Рязкото увеличаване на инвестициите в обучението и развитието на персонала е важно доказателство за оценяването на значението им за създаване на конкурентно предимство на европейския пазар. През 2003 г. инвестициите в тази дейност съставляват най-висок процент от годишните разходи за труд, което е два до три пъти повече от инвестициите във фирмите от ЕС, но и разходите за труд в България остават най-ниски. Разликата в подготовката, от една страна, и предлагането на квалифициран персонал на пазара на труда в България, от друга, налага по-голяма продължителност на обучението в сравнение с другите страни от ЕС: мениджърите, специалистите и работниците да прекарат в обучение средно 10 дни в годината, а администрацията – над 6 дни. Въпреки нуждата от по-пълноценно използване на потенциала на наличните служители организациите използват в много малка и недостатъчна степен методите за кариерно развитие.

В областта на заплащането през последните няколко години се откроява стабилна тенденция към децентрализация на определянето на работната заплата от национално и регионално ниво към фирмено и индивидуално договаряне. Увеличава се променливата част от заплатата според индивидуалното представяне, а на мениджърите и според представянето на компанията. Познатите в Европа форми на стимулиране чрез финансово участие в печалбата и възможност за придобиване на собственост постепенно навлизат и в България.

През 2003 г. продължава да намалява участието на синдикатите в колективното договаряне, а влиянието им в 42% от организациите отслабва. Методите за комуникация в българските компании се доближават повече до съвременната европейска и световна практика чрез по-широката употреба на компютърните системи, както и на колективни брифинги, стимулиране на предложенията и проучване мнението на работещите за по-добра и ефективна обратна връзка с управлението.

## Литература

1. Вачкова, Е. (1996), *Прайс Уотърхауз Кранфилд проект по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България*, “МБШ Трансбизнес – Е”.
2. Вачкова, Е. (1998), *Управление на човешките ресурси. Европейски сравнителни изследвания*, УИ “Стопанство”.
3. Вачкова, Е. (1999), *Прайс Уотърхауз Кранфилд проект по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България*, “МБШ Трансбизнес – Е”.
4. Вачкова, Е. (2003), *Кранфилд изследване по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България*, “МБШ Трансбизнес – Е”.
5. Състояние на управлението на човешките ресурси в България. *Панорама на труда*, бр. 4-5, 2006 г., стр.45-65.
6. Beardwel, I., Holden L. (1994), *Human Resource Management*, Pitman.
7. Hodgetts, R., Kuratko, D. (1986), *Management*. HBJ.
8. Survey on Comparative Human Resource Management (2006) *International Executive Report 2005*, CRANET.