

**МЕЖДУНАРОДНА КОНФЕРЕНЦИЯ**  
**“НОВИ НАСОКИ И ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА**  
**ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ИЗТОКЪТ СЕ СРЕЩА СЪС**  
**ЗАПАДА”**

**ПЛЕНАРЕН ДОКЛАД**

**СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В**  
**ПОСТКОМУНИСТИЧЕСКИТЕ СТРАНИ**

**ЕЛИЗАБЕТА ВАЧКОВА**

**ПЕЧ, УНГАРИЯ, 13-14.06 2008**

## **Въведение**

Интересът към промените в управлението на човешките ресурси в страните от бившия социалистически блок или посткомунистическите страни (ПКС) в контекста на глобализацията е продиктуван преди всичко от обстоятелството, че в тези страни се формира работна сила, чието използване в организациите от ЕС непрекъснато се разширява [1, стр.115]. Икономическите имигранти от ПКС в Европейския съюз непрекъснато се увеличават. През 2007 година [2] броят на наетите българи в ЕС надхвърля 450 000 (14% от общо наетите 3 252 600 души в страната) От почти пълна изолация страните участват все по-активно в европейските икономически и социални процеси. Повишаващият се капацитет на „новите пазари”, от своя страна продължава да привлича вниманието на потенциални инвеститори в страните. Така например, 2007 година отбеляза голям ръст на търговията на дребно – 18% в Румъния, 14% в Литва и 10% в България, при 2,9% [3] намаляване в Европа. Икономическата криза бързо променя бизнес климата, но интересът към потенциала е предимно за бъдещи периоди на подем.

Целта на разработката е да се оцени как УЧР практиките в посткомунистическите страни спомагат за глобализацията на трудовия пазар чрез прилагането на общи принципи, методи и подходи към управлението на хората в организацията. За постигането на формулираната цел трябва да се изучат и очертават конвергентните и дивергентните области в УЧР на групата. От практическа гледна точка познаването им е необходимо, защото конвергентните улесняват мобилността и обратно – дивергентните предизвикват по-големи разходи за адаптиране към различните реалности. Необходимо е и да се изследва процеса на адаптиране на страните към УЧР управленската среда в Европейския съюз. Интересна е и скоростта, с която се осъществяват промените в УЧР и тяхната типологизация: (еволюционни, революционни). Наред с възприетите съгласно методиката стъпки се предприема и специфично проучване на влиянието на чуждите инвестиции върху промените в УЧР. Тества се следната хипотеза: „Чуждестранните инвестиции и чуждите компании в на територията на страната са проводник на промени в УЧР, предизвикващи доближаване между практиките на инвестиращата страна и приемащата чуждите капитали (първа хипотеза). Паралелно се проверява и втората хипотеза: „Развитостта на функцията по УЧР, оценена чрез степента на приложимост на отделните практики е в пряка права зависимост от равнището на икономическото развитие на страната”. Ще проверим и случаите и страните, в които „националните регулации и културни специфики

препятстват навлизането на чужди УЧР практики” (трета хипотеза). За целта се изследват:

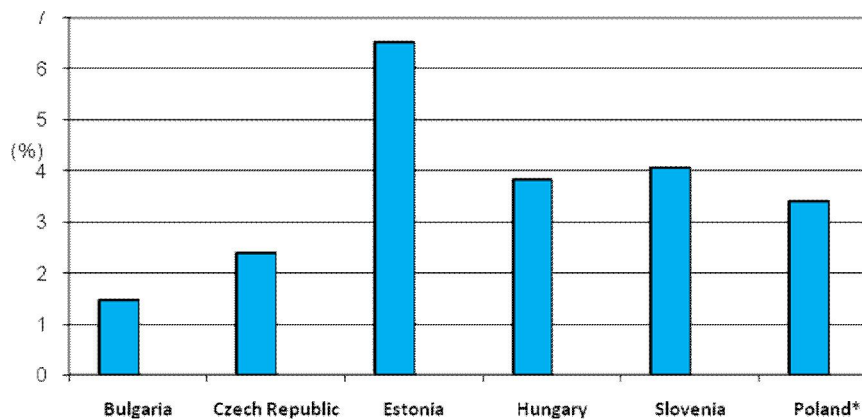
1. Състоянието и развитието на икономическите системи, като основа за процесите на конвергенция или дивергенция на УЧР практиките
2. Сравнение на УЧР практиките в шест страни от така наречената Нова Европа – България, Естония, Словения, Чехия, Унгария и Полша.
3. Ролята на преките чуждестранни инвестиции като фактор за уеднаквяването на УЧР практиките

Използвани са данни от три последователни издания на Кранет – 1996 г., 1999 г. и 2003-2005 г., за да се проследят динамиките на приспособяване към настоящата Европейска трудова и социална общност на страни с различни стартови позиции и политическа история. Средните стойности за ЕС са изчислени на база средно аритметична стойност на данните на 15-те страни членки на ЕС. Данните за Германия са получени въз основа на осредните стойности на данните на Източните и Западните германски провинции.

### **Външни условия за управлението на човешките ресурси**

Характерно за всички страни през този период е пренастройването на развитието им към изискванията на пазарната икономика и на Европейския съюз. Потенциалът на човешките ресурси се преориентира към възприемането на нови принципи на производство, форми на управление, комуникационни модели, придобиване на знания и редица други. Резултатите от промените, осъществявани от страните в преход, могат да се проследят в равнището и динамиката на основните макроикономически показатели.

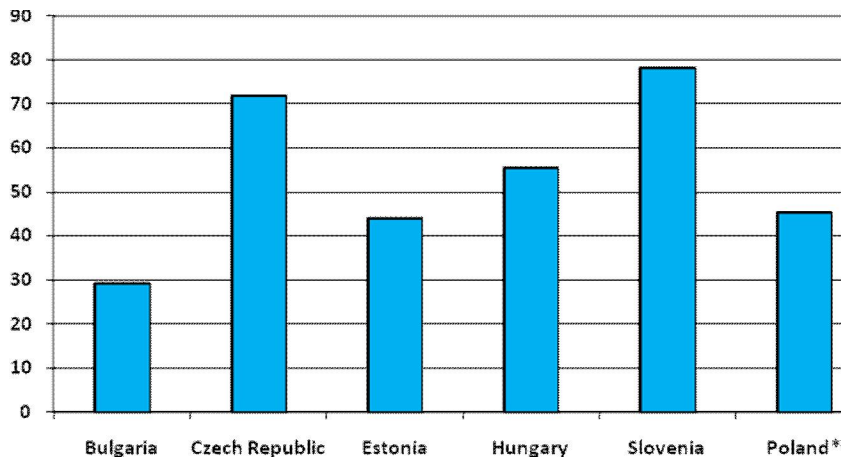
Ръстът на брутния вътрешен продукт (БВП) като обобщаващ показател през този период бележи ръст. Най-високи са темповете на нарастването му в Естония, следвани от тези на Унгария и Словения. Най-ниски са темповете в България, която през 1996 и 1997 г. регистрира силно свиване на БВП (фиг.1).



\*За Полша данните са за периода 1998г – 2003г.

**Фигура 1. Средно нарастване на БВП през периода 1995-2003 г. (epp.eurostat.ec.europa.eu)**

Друга възможност за оценка на осъществените реформи през анализирания период е сравнението със средното равнище на ръста му на глава от населението по паритетна покупателна способност (pps) за страните-членки на ЕС 25 (фиг. 2). По този показател се открояват Чехия и Словения, а България отново е на последна позиция. Оказва се, че нашата страна изостава от всички страни по отношение на трансформациите в общественно-икономическото развитие през този период.



\* За Полша данните са за периода 1996 г – 2003г.

**Фигура 2. Средно нарастване на БВП на глава от населението през периода 1995-2003 г. (epp.eurostat.ec.europa.eu)**

В периода на трансформации след 90-те години националният ресурс на всички страни бързо се изчерпва и преките чуждестранни инвестиции (ПЧИ) се превръщат в

съществен фактор за икономическото развитие на страните, като създават предпоставки за:

- Развитие на специфичния за всяка страна потенциал;
- Преструктуриране на съществуващите компании;
- Разкриване на нови работни места;
- Увеличаване на обема произведена продукция и услуги;
- Интензифициране обмена на успешни мениджърски опит;
- Капитализиране на международните синергии.

През анализирания период най-много ПЧИ са привлечени в Полша, Чехия и Унгария, съответно по 50.1, 36.5 и 31 млрд. долара. Другите страни успяват да привлекат в пъти по-малко инвестиции – България – 7.4 млрд. дол., Естония – 3.6 млрд.дол. и Словения 3.5 млрд.дол. Общият обем на инвестициите не е единственият критерий за оценка на инвестиционната активност в съответните страни. ПЧИ на глава от населението и тяхната динамика са показателни за потенциала на страните за усвояване на инвестициите (табл. 1).

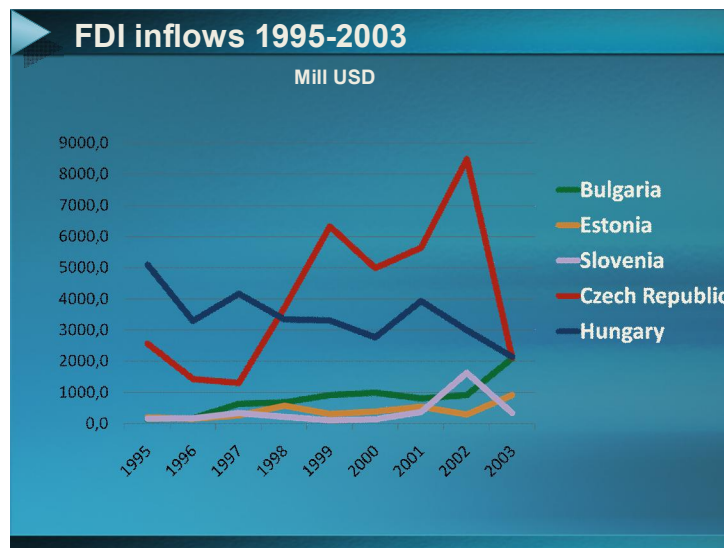
**Таблица 1. Преки чуждестранни инвестиции на глава от населението за периода 1995-2003 (epp.eurostat.ec.europa.eu)**

	ПЧИ на глава от населението									
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Средно
<b>България</b>	16,55	20,59	77,17	82,34	111,42	121,22	99,88	116,02	267,27	<b>101,38</b>
<b>Чехия</b>	247,98	138,47	126,23	360,99	614,60	485,15	549,49	831,11	205,95	<b>395,55</b>
<b>Естония</b>	139,30	105,26	189,69	416,78	221,21	281,98	396,79	208,85	677,56	<b>293,05</b>
<b>Унгария</b>	494,09	320,01	404,54	324,41	323,01	270,41	385,88	294,21	210,74	<b>336,37</b>
<b>Словения</b>	75,70	87,14	168,19	108,57	53,88	68,37	185,92	820,65	167,01	<b>192,83</b>
<b>Полша</b>	94,73	116,44	127,02	164,64	188,02	241,71	149,37	108,02	120,07	<b>145,56</b>

Разчетите показват, че натрупаните през периода ПЧИ на глава от населението в Естония, Чехия и Унгария са от един и същи порядък (около 3 млрд.дол.) и подсказват за значително по-високата интензивност на инвестиционния процес в Естония. А от гледна точка на динамиката на привлечените през периода ПЧИ на глава от населението най-съществени са измененията в България, където инвестициите за периода са нараснали 16 пъти. В Естония нарастването е 5 пъти, в Словения 2 пъти, а в

Полша 1.3 пъти. В Чехия и Унгария, където се констатира най-големите обеми се наблюдава понижението спрямо базисната 1995 г.

На фиг. 3 се илюстрира намаляването на разликите в обемите на инвестициите през различните години за отделните страни.

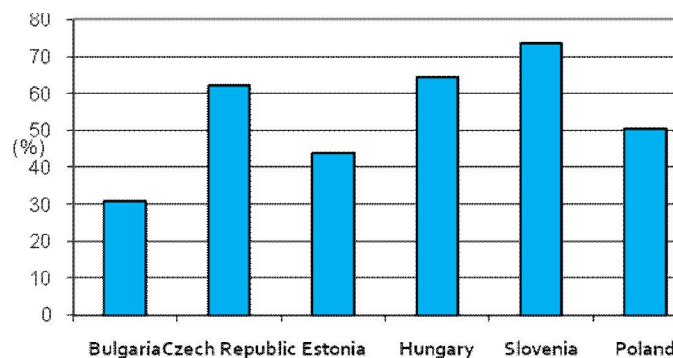


Фигура 3. Потоци на чуждестранните инвестиции в страните (epp.eurostat.ec.europa.eu)

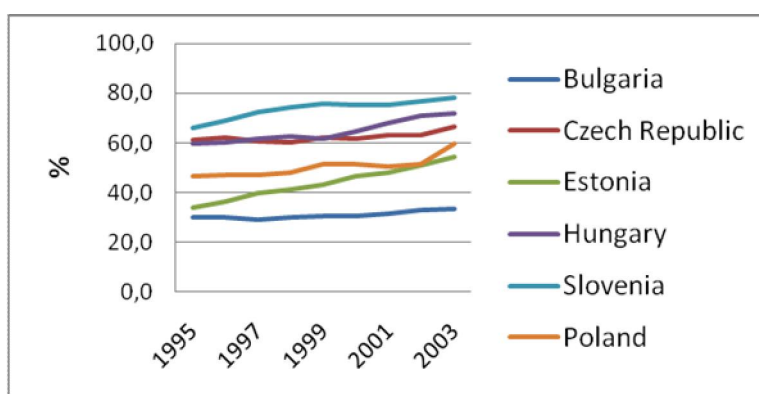
Резултатите от инвестициите в отделните страни, измервани чрез икономическия растеж са различни. Различно е и насочването на инвестициите по сектори на икономиката, както и степента на тяхното усвояване. Независимо от резултата, необходимостта от адекватен, адаптивен и качествен човешки ресурс е безспорна.

Важен показател за резултата от провежданите реформи през анализирания период е постигнатата производителност на труда, измерена като БВП на един зает. Сравнението със средното равнище, постигнато от страните-членки на ЕС25 показва, че с най-добри резултати са Словения, Унгария и Чехия, докато в България то е около 1/3 от средното за страните-членки. Аналогични са резултатите и при сравняването на почасовата ставка на работната заплата.

Същевременно динамиката на този показател показва, че след 1995 г. средното равнище на производителността на труда най-съществено се е променило в Естония (60%). Следват Полша (28%), Унгария (20%), Словения (18%), България (11%) и Чехия и (9%) (фиг. 5).

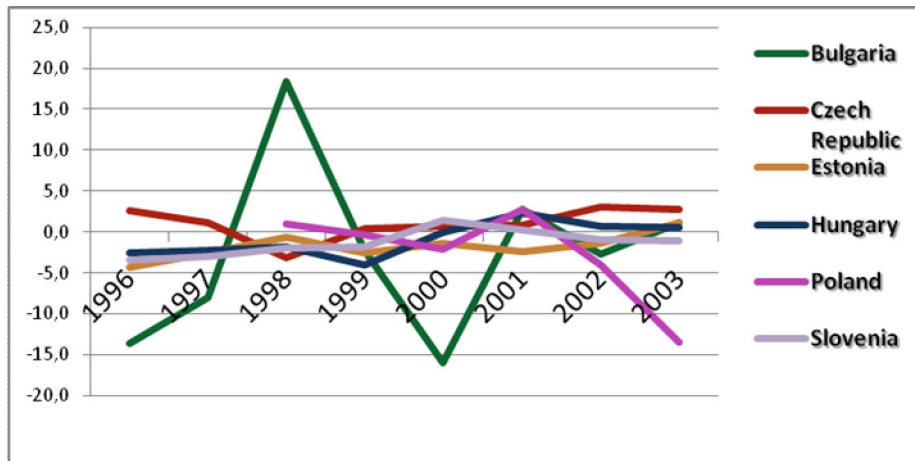


**Фигура 4. БВП на глава от населението 1995-2003г., ЕС25=100 (epp.eurostat.ec.europa.eu)**



**Фигура 5. Производителност на труда на един зает в периода 1995-2003 г. ЕС25=100**

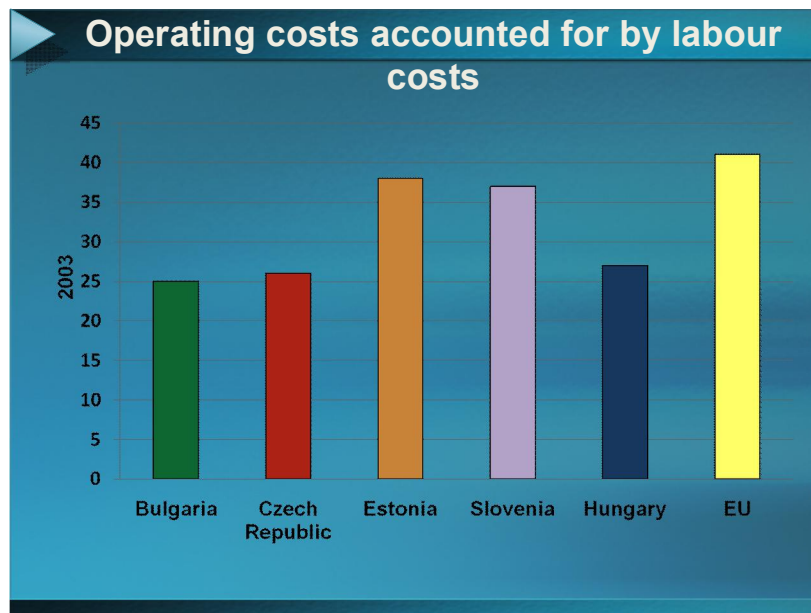
Нещо повече – кривата, илюстрираща промяната на дела на доходите от труд за България е с най-стръмен профил, в сравнение с всички страни - членки на ЕС. Тя характеризира прогресивното намаляване на дела на доходите от труд от 1995 г. насам. От фиг. 5 става ясно, че производителността на труда в България е най-ниска в сравнение с останалите страни в групата. Полша е единствената друга страна, чиято крива на промяната на дела на доходите от труд има подобен, макар и не толкова стръмен профил. Освен това в Полша реалната работна заплата нараства много по-бавно в сравнение с производителността на труда. Друга интересна зависимост, видима на графиките за ръста на реалната работна заплата и за обема привлечените ПЧИ е противоположната динамика на изменението на двата макроикономически показателя (ПЧИ и реална работна заплата). Очевидна е тенденцията при увеличението на разходите за труд в определена страна да се намаляват преките инвестиции и обратно (фиг. 6.)



\* Growth rate of the ratio: compensation per employee in current prices divided by GDP (in current prices) per total employment

**Фигура 6. Ръст на реалната работна заплата\***

Цената на труда в групата страни може да се сравни по резултатите на изследването „Кранет” за 2003 година, които показват разходите за труд на изследваните организации като дял от оперативните им разходи (фиг.7). От илюстрацията проличава изоставането на всички страни в сравнение със средните стойности на показателя за организациите от ЕС.



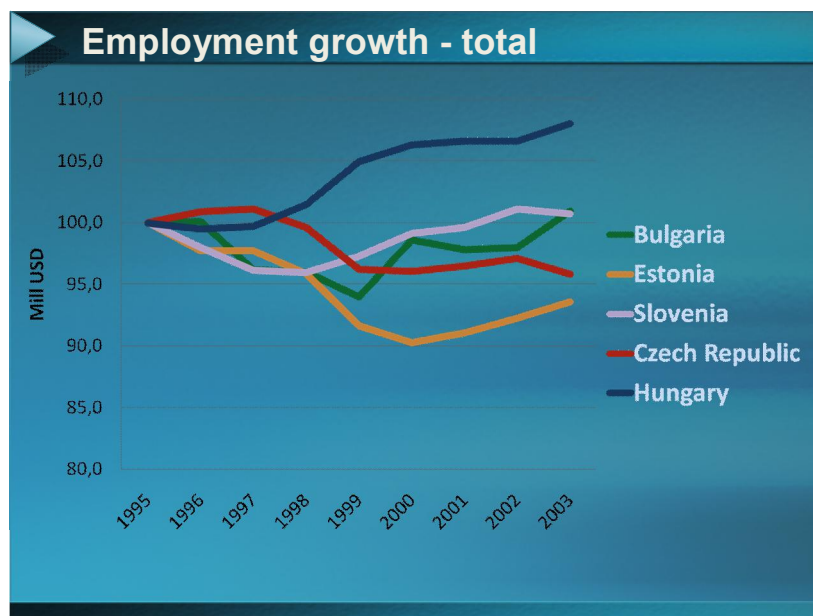
Източник: Cranet survey on comparative human resource management international executive report 2005

**Фигура 7. Разходи за труд като дял от оперативните разходи през 2003 г.**

(Кранет – международен доклад)

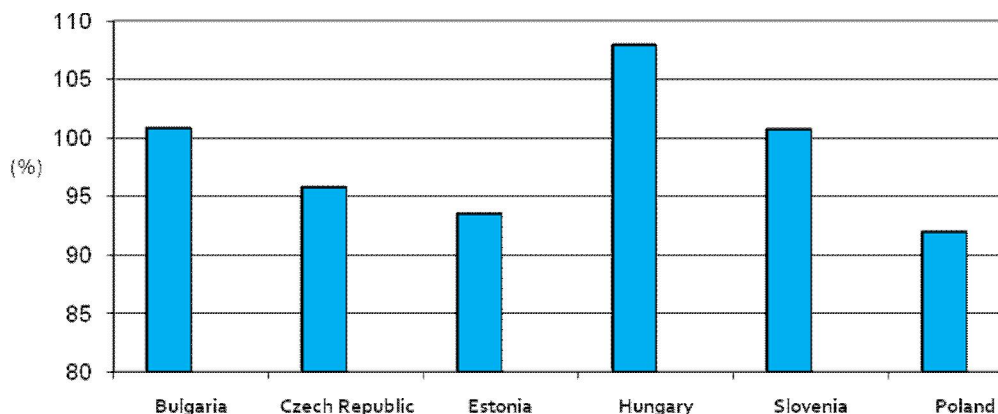


Практиките по управление на човешките ресурси пряко се влияят от състоянието на националния трудов пазар, от равнището на безработицата и заетостта [5, стр.26] (фиг. 8 и фиг. 9).



Фигура 8. Ръст на заетостта (epp.eurostat.ec.europa.eu)

Огромните разлики между ръста на заетостта в страните е предпоставка за големи различия в политиките и подходите по УЧР след 1995 година (фиг. 4.8).

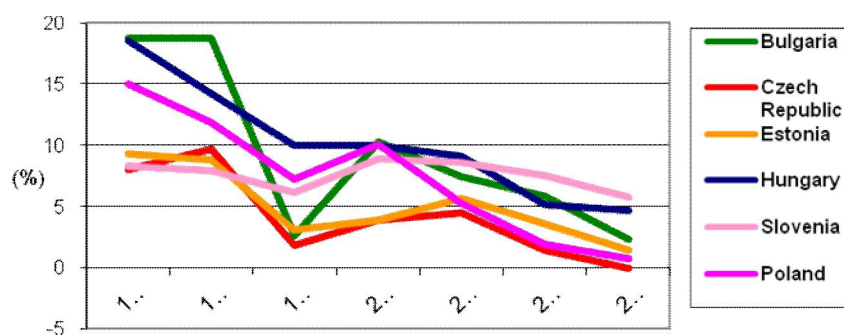


Фигура 9. Изменение на заетите през периода 1995-2003 г. (1995=100) (epp.eurostat.ec.europa.eu)

Както личи от графиката, равнището на заетите в България и Словения е еднакво, при това много близко до базисната година. Това означава, че политиката, за заетостта в тези страни през анализирания период не води до съществени резултати.

Съвсем различна е ситуацията в Естония и Унгария, където средното равнище на заетите се отклонява в противоположни посоки. Фактът, че именно тези две страни регистрират най-високи темпове на нарастване на БВП (както и изменение на производителността на труда) означава, че те провеждат различни политики по отношение на заетостта, но и двете са ефективни.

Всички страни през анализирания период провеждат целенасочена и ефективна политика за овладяване на инфлацията, разразила се от началото на 90-те години във всички страни в преход, включително анализираните. Данните показват, че те регистрират низходящи тенденции, т.е. всички страни са реализирали ефективни политики за овладяване и свиване на инфлацията в своите страни, като най-ниски нива са достигнати в Чехия (фиг. 10).



**Фигура 10.** Динамика на инфлацията през периода 1995-2003 г. ([ec.europa.eu/eurostat](http://ec.europa.eu/eurostat))

В резултат на провежданите реформи във всички области на икономиката анализираните страни постигат стабилност през изследвания период.

Страните от тази група имат дълго общо историческо минало след втората световна война и в много отношения успешно икономическо сътрудничество в рамките на Съвета за икономическа взаимопомощ (СИВ), както и политическо, и социално сътрудничество. Въпреки разрушаването на общността на СИВ общите интереси би следвало да се поддържат, а натрупаният през годините опит – да се използва плодотворно.

Преходът към пазарна икономика има своя специфика във всяка страна: полският преход често се описва като „шоков”, унгарският – като „спокоен”, българският в голяма степен може да се характеризира с термина на Шумпетер като „разрушително съзидание”.

## **Сравнителен анализ на управлението на човешките ресурси в групата страни**

В началото на разглеждания период се забелязва, че единствено в Чехия мениджърът по УЧР се представя като бизнес партньор, доказателствата надхвърлят дори средните стойности за съответните измерители в ЕС. В останалите страни мениджърът по УЧР има по-скоро административна роля. С годините, обаче стойностите на показателите значително се подобряват в третия разглеждани период, като в Словения дори надхвърлят средните стойности за ЕС. Факт е, че позициите на УЧР мениджъра в края на периода все още са доста различни в отделните страни и не можем да говорим конвергентност.

Съвременното УЧР се стреми към стратегическа активност. Доколко това е така съдим по участието на УЧР мениджъра в разработването на бизнес стратегията. В началото на периода данните показват, че в Словения стратегическата активност, измерена по този показател далеч надхвърля средните стойности за ЕС. В Чехия, Унгария и Полша тя се колебае около средната за ЕС. Единствено в България и Естония стойностите се отклоняват в негативна посока. В края на разглеждания период са забелязва конвергентност по този показател между Чехия, Словения и Унгария, при това около стойност много близка до средната за ЕС. Отново България и Естония се отклоняват от общата тенденция. Забележителното е, че в България дори участието на УЧР мениджъра в разработването на бизнес стратегията е по-ограничено в сравнение с 1996г. За Естония тенденцията е доближаване към общите за групата стойности.

Най-общо може да се заключи, че във всички страни от групата се наблюдава увеличение на броя на организациите, в които се разработват писани УЧР стратегии. В края на разглеждания период прави впечатление голямата дивергентност в стойностите по този показател. Тук възниква въпросът доколко съдържанието и качеството на стратегиите по УЧР могат да бъдат сравнявани между страните и организациите. В отговора на този въпрос може да се крие и обяснението за наблюдаваната дивергентност.

В заключение за групата разглеждани страни като цяло може да се обобщи, че се наблюдава положителна тенденция към уеднаквяване на статуса на УЧР мениджъра и доближаване до характерния му за страните от ЕС статус.

В рамките на разглеждания период се наблюдава положителна тенденция във всички страни от групата към увеличаване броя организациите, разработващи писмена бизнес стратегия. Тази промяна е особено забележима в България и Чехия, съответно

със 180% и 59%. В края на разглеждания период, въпреки положителните промени във всички страни от групата не може да се твърди, че е постигната конвергентност, дори и със средните стойности в ЕС. Страни като Словения, Чехия и Унгария в своите мениджърски практики с различни темпове далеч надхвърлят наблюдаваните стойности в страните членки на ЕС. Същевременно в данните за България и Естония се колебаят около средните в ЕС.

Що се отнася до наличието на писмена мисия данните доказват конвергентност вътре в разглежданата група от страни, както и с наблюдаваната практика в ЕС. Тук могат да се посочат слабата промяна в българските организации в сравнение с началото на периода и отново практиката в тях, която е далеч под средните стойности за ЕС. В Естония са постигнати по-добри нива в сравнение с тези, наблюдавани в страните членки.

Оценката на стратегическата ориентация в групата страни в период на адаптиране към реалностите на ЕС опровергава хипотезата за пряката зависимост между икономическия статус и развитието на УЧР практиките. Очевидно в периоди на активни промени правилото има своите изключения.

Характерно за модерните организации е овластяването на линейните мениджъри да взимат решения от областта на УЧР политиките. Дори се твърди, че въпросите свързани с човешките ресурси са толкова важни и толкова ключов фактор за успех, че не могат да бъдат оставени само на експертите по персонала.

Отговорността на линейните мениджъри (самостоятелно или съвместно с отдела по УЧР) по въпросите свързани със заплащането и възнагражденията и увеличаването или намаляването на персонала е много по-голяма в сравнение с отговорността на УЧР отдела (самостоятелно или съвместно с линейния мениджър). В тази област по УЧР не се регистрира конвергентност в групата на сравняваните страни. Съотношенията между отговорностите на линейните мениджъри и тази съвместно с УЧР отдела са доста различни в отделните страни. Прави впечатление големият процент организации в изследваната група страни, в които линейните мениджъри самостоятелно носят отговорността за заплащането и възнагражденията. В ЕС тази отговорност е предимно споделена между линейните мениджъри и УЧР отдела.

Отговорността за въпросите, свързани с увеличаване или намаляване на персонала в групата на посткомунистическите страни е също споделена между линейния мениджър и УЧР отдела. Процентът организации, които имат подобна практика в отделните страни е близък и се колебае около средните средната стойност за

ЕС. Забелязва се и обща тенденция в групата за намаляване на процента организации, в които тази отговорност е изцяло на линейния мениджър и увеличаване на процента на споделената отговорност. Такава е и тенденцията в ЕС. В този смисъл може да се твърди, че има конвергентност, както в самата група, така и с практиката на страните членки на ЕС.

В решенията за набиране и подбор на персонала се наблюдава тясно коопериране между линейния мениджър и УЧР отдела, като тенденциите са към конвергиране на практиките в тази област в групата като цяло и с практиките в ЕС. В решенията по тези политики УЧР отдела самостоятелно има минимална роля.

По въпросите за обучението и развитието и индустриалните отношения отговорността е в ръцете на УЧР отдела, но предимно съвместно с линейния мениджър. В индустриалните отношения ролята на УЧР отделът е по-внушителна, но процентните съотношения между страните са твърде различни. В този смисъл не може да се говори за конвергентност в групата. В рамките на разглеждания период посткомунистическите страни са постигнали доста близки стойности по отношение на отговорността за обучението и развитието на персонала, които надхвърлят средните стойности за ЕС. Изключение от тази тенденция правят България, която не успява да компенсира ниската си стартова позиция и Унгария, която отбелязва спад в споделената отговорност, но за сметка на това огромен ръст (надхвърлящ над два пъти дори средните стойности за ЕС) в отговорността на УЧР отдела самостоятелно.

През изследвания период най-разпространената гъвкава работна договореност (ГРД) е работата на смени, следвана от работата на срочен договор и работата на непълен работен ден. Най-ограничена е употребата на договорите с промяна на работното време в течение на годината, като най-високите стойности на показателите в посткомунистическите страни се колебаят около, дори надхвърлят средните за ЕС. Най-ниски са стойностите в Естония и Унгария, съответно около 1/3 и 1/2 под средните за ЕС. Забележителен факт е резкият спад (около 4,5 пъти) през разглеждания период в ползването на този тип ГРД в Унгария.

В областта на работата на смени е постигната известна конвергентност в изследваната група около стойности над средните за страните членки на ЕС. Наблюдаваната тенденция е към по-широка употреба на този тип ГДР, както в групата, така и за страните членки. Най-голям ръст в това отношение демонстрира България – увеличение с 50% спрямо началото на периода. Единствено Унгария се отклонява от общата тенденция с лек спад по този показател.

В използването на работа на непълен работен ден организациите от разглежданата група до голяма степен са уеднаквили практиките си в края на периода 1996г-2003г., при това около средните стойности за ЕС. Единствено България успява да постигне едва половината от стойността, характерна за страните членки.

Временното наемане е вариант, използван с различна популярност в страните от изследваната група, като прилагането му е под средното за страните от ЕС. Единствено в Чехия и Естония използването този вид ГДР е почти толкова популярно, колкото и в ЕС.

Срочните договори са широко прилагани, като в това отношение може да се каже, че е постигната конвергентност в групата на посткомунистическите страни. Стойностите, около които е постигнато уеднаквяване на практиките са над средната за ЕС. Тя се оказва непроменена през наблюдавания период. Липсата на промяна в употребата на срочни договори е характерна и за Унгария, а в България е отчетен спад.

Надомната работа и работата чрез телевизионна връзка, като не толкова популярни форми на гъвкава заетост се прилагат ограничено, и при това в различна степен в изследваните страни. Положителна тенденция е все по-широкото им прилагане в сравнение с началото на периода и доближаването до средните стойности за ЕС. Единствено Унгария се отклонява от общата тенденция и при нея се наблюдава спад в използването на надомна работа през 2003 г. с почти 50% спрямо 1996 г. В Чехия се забелязва огромен ръст в използването на работа чрез телевизионна връзка – близо 7 пъти. Това приближава максимално чешката практика в това отношение до разпространената в ЕС. Подобна е ситуацията и в България и в страните членки на ЕС. През изследвания период средните им стойности са се удвоили.

Като цяло процесът на оценяване в организациите от посткомунистическите страни следва европейската тенденция на ръст в употребата на формална оценка за всички категории служители. Най-голям този ръст е в Чехия – 50%, за която стойността през 2003г. надхвърля средната за ЕС. Като цяло за изследваната група не може да се говори за конвергентност, защото темповете, с които организациите разширяват прилагането на формални системи за оценяване е различен в рамките на периода 1996 г. - 2003 г.

В изследваните страни 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 играят непосредствените ръководители, а ръководителите от по-високо ниво са следващите, чиято оценка има приоритет. В по-

редки случаи системите за оценяване включват самооценка, оценка от подчинени и от колеги. Оценката от клиенти се използва в еднаква степен в петте страни, която е много близка до средната за ЕС. Изключение прави Естония, където използването на оценката от клиенти е повече от два пъти повече от средното за ЕС. Самооценка се прилага на равнища, далеч по-ниски от средните за ЕС. В Чехия и Унгария се забелязва огромен ръст в използването на самооценката, с което процента на използване на този източник на информация надхвърля средният за ЕС. В България и ЕС тенденцията е в посока намаляване.

По въпроса за предназначението на системите за оценка за определяне на възнаграждението на персонала в групата страни се наблюдава конвергентност, но около стойности, надхвърлящи средната за ЕС. България се различава от групата, тъй като за разглеждания период темповете, с които се увеличава прилагането на системите за оценка за определяне на възнагражденията не са достатъчни за наваксване на по-ниските начални позиции.

Участието в собствеността като мотиватор е сравнително нова практика за страните от групата. Дяловото участие е най-често използвания стимул за мениджърите, следвани от специалистите. През разглеждания период се наблюдават големи промени в широтата на използване на този вид стимул. Може да се забележи тенденция към конвергиране на практиките около средните стойности за ЕС. В страните - членки също текат промени през 1996 г.-2003 г. в посока увеличение на прилагането на дяловото участие като стимул за всички категории служители. Най-ярки са промените в Унгария, която отбелязва рязък спад в стойностите до такива близки до средните нива за ЕС. Забележими са и промените в използването на този стимул за мениджмънта. През разглеждания период увеличението е почти двойно, а през 2003 г. стойностите значително надхвърлят средните за ЕС. Интересни са и данните за Естония. В края на периода се оказва, че дяловото участие е стимул изключително за мениджмънта. Степента, в която се използва този стимул е близка до средната за ЕС.

Подобна е ситуацията, свързана с използването на участието в разпределението на печалбата като стимул. Данните сочат, че в групата разглеждани страни през 1996 г. това е най-предпочитаният метод в Полша и Чехия. Но през 2003 г. вече има спад в стойностите за организациите в Чехия които се доближават до средните за ЕС. В България и Унгария тенденцията е към по-широко прилагане на участието в печалбата като стимул за всички категории персонал. Такава е тенденцията и в ЕС. Най-

забележими са промените в България, където промените спрямо 1996 г. са повече от 50% увеличение на приложимост на практиката за всички категории персонал.

Едно от най-големите предизвикателства пред страните в преход е демократизацията на мениджмънта, респективно на бизнес комуникацията в организацията. Навлизането на новите технологии и превръщаните им в неразделна част то бизнеса дава отражение и върху средствата за комуникация в организацията. Прави впечатление, че през разглеждания период се забелязва огромен ръст в използването на електронни средства за комуникация във всичките пет страни. В Чехия и Естония дори този ръст довежда до стойности, надхвърлящи средните за ЕС. Същевременно намалява броят организации, в които не се използват електронни средства за комуникация. Това е особено забележимо в Унгария, където организациите, които не използват такива средства през 2003 г. са по-малко от половината от тези през 1996 г. В страните членки на ЕС промените също са в посока към по-широко навлизане на електронните средства за комуникация (увеличение с близо 50% спрямо началото на периода) и намаляване на организациите, в които не се използват такива средства.

През последните три години влиянието на синдикалните организации намалява във всички страни от изследваната група. Такава е и тенденцията в ЕС. Причината вероятно се крие в това, че все още в новообразуваните организации от частния сектор не е популярна тази форма на обединение на служителите с цел защита на колективните им интереси, докато в големите компании с дългогодишни традиции членството в синдикат е широко застъпено. Независимо от това гъстотата на членството сред организациите в петте страни е най-висока в Чехия, Унгария и България. Най-ниска е гъстотата на членството в профсъюзи в Естония, където и популярността на профсъюзите е най-ниската в групата изследвани страни.

В табл. 2 е представен конвергентно-дивергентния модел за групата изследвани страни.

**Таблица 2. Конвергентно-дивергентен модел на УЧР практиките в страните от бившия социалистически блок**

Област на изучаване	Практики в страните		Исклю- чения	Прилагане на практиките в ЕС (средно за Съюза)	
	Конвер- генция	Дивер- генция		Конвер- генция	Дивер- генция
1	2	3	4	5	6
Функции на УЧР звеното					
Членство на УЧР мениджъра в		X			



борда на директорите					
Участие на мениджъра човешки ресурси в разработването на бизнес стратегията от самото начало	X		България, Естония	X	
Наличие на писана УЧР стратегия		X			
<b>Стратегическа функция</b> Наличие на писана корпоративна стратегия		X			
Наличие на писана мисия	X		България, Словения	X	
<b>Роля на прекия ръководител</b> Главна отговорност за набирането и подбора – <b>Пряк р-л + УЧР</b>	X			X	
Главна отговорност за обучението и развитието – <b>УЧР + пряк р-л</b>	X		България, Унгария	X	
Главна отговорност за заплащане и възнаграждения – <b>Пряк р-л</b>	X		Унгария, Чехия	X	
Главна отговорност за индустриални отношения		X			
Главна отговорност за увеличаване/съкращаване на р.сила – <b>Пряк р-л+ звено УЧР</b>	X			X	
<b>Формиране на щата</b> Гъвкави работни договорености					
Работа на смени	X		Унгария	X	
Годишно договорени часове		X			
Непълен работен ден	X		България	X	
Временна заетост		X			
Работа за определен срок	X		България, Унгария	X	
Надомна работа		X			
Работа чрез телевизионна връзка		X			

<b>Оценяване на представянето</b>					
Използване на формална система за оценяване		X			
Прекият ръководител е водещ субект на оценяването		X			
Използване на оценяването за определяне на заплащането	X		България, Словения		X
<b>Заплащане и компенсиране</b>				X	
Определяни предимно на индивидуално ниво	X			X	
Участие в собствеността за всички категории персонал	X		Унгария	X	
Участие на работещите в разпределението на печалбата		X			
<b>Комуникации и индустриални отношения</b>				X	
По-демократични модели	X			X	
Намалено влияние на синдикатите	X			X	

От гледна точка на глобализацията (мобилност, развитие на икономическото сътрудничество и др.) конвергенцията в следните области има особено значение за интегрирането на страните в европейското УЧР: засилване на стратегическата роля на функцията, увеличаване приложимостта на гъвкавата заетост, увеличаване обхвата на оценяването на представянето, и демократизация на деловите комуникации. Положителни тенденции се наблюдават и в увеличаването на споделените отговорности между звеното по УЧР и линейните мениджъри. Общи тенденции се наблюдават в използването на схеми за участие на служителите в собствеността на компаниите.

### **Използвана литература**

1. Employment in Europe 2008, ISSN 1016-5444,
2. [www.az.government.bg](http://www.az.government.bg)
3. [www.az.government.bg](http://www.az.government.bg)
4. Eurostat, 2007
5. [epp.eurostat.ec.europa.eu](http://epp.eurostat.ec.europa.eu)
6. Шопов, Д., Атанасова, М. Управление на човешките ресурси, Тракия - М, 1998