
ЧАСТ ВТОРА: ИЗСЛЕДВАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОТДЕЛНИТЕ СТРАНИ

5 АКТУАЛНО СЪСТОЯНИЕ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ [УЧР] В БЪЛГАРИЯ И ТЕНДЕНЦИИ НА РАЗВИТИЕ (ЕЛИЗАБЕТ ВАЧКОВА – БОРОКА БАТФАИ - МУСТИНЕ – ЖОЛТ ДЮРКО)

В глобалното общество на 21^{-ви} век бързо се променят понятията, подходите, методите и техниките, използвани при управлението на предприятията. От това, доколко българската бизнес реалност ще съумее да възприеме новите явления и дали ще може да реагира правилно на тях, зависи и какво място ще заеме тя в това общество. Управлението на предприятията, и особено управлението на човешките ресурси играят важна роля за нарастването на инвестициите в страната, както и за подобряването на ефективността. В статията се прави общ преглед на икономиката, на някои културни аспекти и на състоянието на ЧР в България, като за основа са послужили проучванията на Елизабет Вачкова – професор в софийския Международен университет [International University] –, най-новите международни изследвания (2006) в областта на ЧР, проведени от мрежата за изследвания „Кранет” [Cranet], както и други релевантни източници, цитирани в наличната оскъдна специализирана литература по тази тема.

[Карта на България]

Население: 7 322 858 души
Територия: 110 910 км²

Източноевропейците често изтъкват като недостатък на западните обстоятелството, че те не ги познават. Вероятно и мнозина унгарци биха се оказали в доста неловко положение, ако ги попитат какво знаят за България. Те биха могли да посочат някое от множеството клишета, като например за черноморския бряг, за розите и за прочутото българско гостоприемство, но самите хора са малко познати дори и на Изток. От следващата глава става ясно, с колко много общи черти се характеризира практиката по УЧР в България и в Унгария.

5.1 НЯКОИ ОСНОВНИ ИКОНОМИЧЕСКИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА БЪЛГАРИЯ

През 2004 г. БВП на страната е нараснал с 5,6 %, а за първото тримесечие на 2005 г. – с 6 %, което е в резултат на значителното увеличаване на потребителските разходи. Този ръст не е неочакван, като се има предвид непрекъснато нарастващият брой на офертите за кредитиране, предлагани от банките за обслужване на населението. В съответствие с намалената предприемаческа активност, през 2005 г. инвестициите са се увеличили с 9,2 %.

Таблица 9: Нарастване на БВП на България в периода между 2004 и 2006 г.

Показател	2004	2005	2006 (по предварителни прогнози)
Нарастване на БВП	5,6 %	5,2 %	5,3 %

Общото равнище на цените в България се влияе в най-голяма степен от цените на местните хранителни стоки и от цената на петрола на международните пазари. През 2005 г. цената на петрола продължи да се покачва, вследствие на което само за периода от м. януари 2005 г. насам цената на българските нефтени продукти се е повишила с повече от 28 %. Всичко това от своя страна води до сумарно нарастване на инфлационния индекс с 0,7 %.

Таблица 10: Отчетена инфлация в периода между 2004 и 2006 г.

Показател	2004	2005	2006 (по предварителни прогнози)
Инфлация в края на годината	4 %	4,5 %	3,8 %

На трудовия пазар се запазва устойчивото положително развитие. Според изнесените от Националния статистически институт данни средният общ брой на трудово заетите лица е с 1,6 % по-висок в сравнение със същия период на 2004 г. Благодарение на стабилното нарастване на общия брой новосъздавани работни места и на активната правителствена политика в тази насока и през 2005 г. се запазва тенденцията за намаляване на безработицата. (Мърсър [Mercer], 2006)

Таблица 11: Динамика на развитие на безработицата

Показател	2004	2005	2006 (по предварителни прогнози)
Безработица	11,8 %	11,3 %	11 %

5.2 ЗА КУЛТУРНАТА СРЕДА

При изследването на тази тематика не бива да се подминава и въпросът относно културната ориентация, така широко обсъждан във връзка с управлението. В практически аспект това схващане е продиктувано от факта, че е особено важно подходът при търговските, инвестиционните дейности, осъществявани в международна среда, да е съобразен и с чувствителността на други култури (Harris et al., 2004). Трябва да се приема различността на другите, обусловена от различната им културна среда и предистория.

Върху България, в битността ѝ на балканска страна, са оказали силното си влияние множество древни цивилизации, всяка от които е оставила там своя „отпечатък“. И византийската, и отоманската империя в значителна степен са повлияли върху културното ѝ развитие, като съответно и двете основни вероизповедания – православието и ислямът – са възникнали и са се разпространили именно под това въздействие. **А българският език принадлежи към семейството на славянските езици. След провала на социализма един милион души – главно млади хора – от осеммилионното население на България се преселват в по-богатите западни страни; мнозина от онези, които все пак остават тук, се връщат към провинциалния начин на живот.**

Атмосферата в големите български градове е по-безлична, докато в по-малките населени места в провинцията хората са си останали все така дружелюбни и гостоприемни. Те учтиво и приветливо посрещат навестилия ги посетител в собствения си дом, нагостяват го както подобава, тъй че е добре и гостът да носи някои дребни сувенири като подарък за домакините. Във връзка с общоприетата жестикулация при общуване непременно трябва да се подчертае, че използваното в Унгария утвърдително кимане с глава в България означава точно обратното, тоест „не“, като същото е валидно и за отрицателното поклатане на главата: в България то означава „да“. В същото време обаче е вярно и това, че на много места в големите градове вече се използва възприетия и в Унгария начин на жестикулиране, така че човек не винаги може лесно да се ориентира! (FAQ About Bulgaria, 2006).

5.3 ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БЪЛГАРИЯ

5.3.1 МИНАЛОТО

И в България, както и в много други източноевропейски страни, продължилият дълго време комунизъм е оставил своя отпечатък върху развитието на УЧР. По тази причина в онези времена само спорадично могат да бъдат открити някои от характерните черти на модерното УЧР. Преди политическите промени, настъпили в края на 80-те години на миналия век, дейността по УЧР се е намирала под строг държавен контрол. Към предприятията са функционирали различни отдели, изпълняващи традиционните задачи по УЧР, като например отделите „Личен състав“, „Труд и работна заплата“, „Тренинг [обучение, квалификация] и развитие на персонала“, „Социално-битов отдел“ и „Отдел по охрана на труда и здравеопазване“. Планирането на числеността на персонала в предприятията обаче се е извършвало централизирано, а размерът на трудовите възнаграждения е бил определян на национално ниво. Съгласуването на интересите се е свеждало главно до обсъждане на въпроси от сферата на благосъстоянието и на социални проблеми. Регистрацията на трудово заетите лица и на свободните работни места, както и категоризацията на щатните длъжности също са се извършвали на национално ниво. И до днес на много места се използват старите единни щатни таблици. Факт е обаче и това, че множеството мултинационални компании, настанили се трайно в източноевропейските страни, внесоха значителни изменения в общата картина на трудовия пазар, поставяйки на преден план важността на различните длъжности вместо по-раншната уравниловка, и съответно възнаграждавайки забележителните постижения със също така забележителни заплати. Друга важна, съществена промяна е, че мултинационалните компании деполитизираха предприятията. (Поор [Poór], 2006)

Налагащото се поради евроатлантическата интеграция преустройство в сферата на икономическото развитие и на бизнес практиката означава, че и в България ЧР ще се видоизменят, все повече доближавайки се по характеристики до западните образци. България често бива хвалена за добре подготвената, квалифицирана работна ръка, с която разполага, но в същото време не са никак редки и оплакванията, че на същата тази работна ръка ѝ липсва самоинициативност, предприемчивост, и че не притежава необходимата нагласа за изпълнителска дейност в областта на услугите.

5.3.2 СТАТУС И РАЗВИТИЕ НА УЧР

В страните от Европейския съюз – почти без изключение – 90 % от предприятията разполагат с отделен сектор по ЧР или с щатна позиция за специалист по ЧР. За България този показател е много по-нисък, дори нещо повече: именно тук имаме най-висок относителен дял (28 %) на фирмите, в които тази специализирана функция изобщо не е застъпена. В периода между 1996 и 1999 г. тази цифра бележи дори известно увеличение. Наблюдава се тенденцията, мениджърите по ЧР да получават все по-малка роля в директорските бордове [*управителните съвети*], като в същото време **ясно се откроява и фактът, че в предприятията, където не разполагат с отделен сектор по ЧР, съответните функции все повече се прехвърлят от административните длъжности към управленческите длъжности.** Последните проучвания показват, че в 40 % от българските предприятия ръководителят на звеното по ЧР има своето място в управителния съвет (Кренфийлд [Cranfield], 2006).

При онези предприятия, където звеното, занимаващо се с ЧР, е добре организирано, може да се наблюдава следната промяна в положителна посока: все по-често там биват назначавани постоянни сътрудници, чието професионално становище по отношение на ЧР се зачита при определянето на стратегията на предприятието, тоест все по-рядко се прибегва до наемането на такъв род сътрудници само периодично, в качеството им на консултанти. Все по-

характерно явление е, че резултатите от работата на специалиста по ЧР се интегрират и в системата за оценяване на кадрите.

През последните 10 години пазарът на консултантски услуги в областта на УЧР претърпя значително развитие. През 1999 г. такъв род консултантски услуги са ползвали 35 % от предприятията (Вачкова, 2001). По-голямата част от предприятията (23 %) са прибегнали до консултантска помощ в областта на обучението и развитието на ЧР, 13 % от тях – в областта на набирането и подбора на персонал, докато 11 % са потърсили съвети в областта на основното възнаграждаване и допълнителното стимулиране на работниците и служителите. Все още няма създадена практика, при освобождаването на персонал да се наемат строго профилирани в тази област консултанти. През последните години се отбелязва ръст в привличането на външни консултанти при изграждането на информационните системи по ЧР: до 2005 г. имаме увеличение по този показател при 42 % от предприятията; мнозинството от българските стопански организации обаче все още не се ползват от услугите на външни консултантски фирми по въпроси, свързани с ЧР (Cranet, 2006).

5.3.3 СТРАТЕГИЯ И БИЗНЕС ПОЛИТИКА

При съпоставка на данните с тези на страните от Европейския съюз, може да се констатира, че България изостава по отношение на стратегическия мениджмънт. Докато според данните за 1999 г. поне 50 % от фирмите в практически всички държави-членки на ЕС разполагат с писмено формулирана стратегия за развитието на предприятието, то в България това съотношение през посочената година е било точно наполовина. Но успоредно с това последните изследвания показват, че междувременно популярността на писаните стратегии е нараснала и понастоящем е достигнала до ниво от 44 % – по данни на „Кранет” за 2005 г. Относителният дял на формулираните в писмен вид концепции за мисията на предприятието обаче е намалял, като през 2005 г. той е бил 41 %, докато за страните от ЕС същият е бил средно 74 %. Като обобщение може да се каже, че е поставено началото на едно бавно развитие в областта на стратегически ориентираното управление на предприятията. Като цяло популярността на разработването на свързани с персонала стратегии е намаляла, в частност например в областта на допълнителното възнаграждение и на основното заплащане. Същата тенденция е характерна и за политиката по обучение и развитие, както и за набирането и подбора на персонала. Най-голям спад се наблюдава при формулирането в писмен вид на стратегията относно вътрешната комуникация в самото предприятие.

По отношение развитието на УЧР особено важна е ролята на линейния мениджмънт. Нараства отговорността на тясно специализираните мениджъри за осъществяването на политиката по ЧР, най-вече в областта на компенсирането, обучението и увеличаването/намаляването на персонала. Докато в Европейския съюз широко разпространена е споделяната отговорност, то в България тясно специализираните мениджъри носят най-голямата отговорност при вземането на някои от по-важните решения във връзка с политиката по ЧР, а именно относно индустриалните взаимоотношения, компенсирането и допълнителните възнаграждения и социални придобивки.

5.4 ФУНКЦИИ ПО ЧР

5.4.1 ДОСЕГАШНА ПРАКТИКА ПО НАБИРАНЕТО И ПОДБОРА НА ПЕРСОНАЛ

През предходните години главно набирането на кадри за висшия ръководен състав и на компютърни специалисти, представляваше основен проблем за повечето предприятия в България, докато назначаването и задържането във фирмата на работници на физическия труд, както и на административни служители, създаваше грижи на значително по-малък брой предприятия.

Ръководителите на средно ниво се избират най-вече чрез вътрешен подбор в рамките на предприятието, но този подход не е характерен при избора на висши ръководители и на младши

мениджъри. Според данните от проучванията, направени от „Кранет“ през 2005 г., в 42 % от българските предприятия ръководителят на звеното по ЧР се избира измежду сътрудниците, занимаващи се с въпросите на персонала, а в 13 % от предприятията – измежду останалите работещи в предприятието.

В България подборът на кадри продължава да се извършва въз основа на традиционните заявления за постъпване на работа и чрез провеждането на лични интервюта с кандидатите. Все още много рядко се използват графологични методи, центрове за оценяване и психометрични тестове.

Въпреки че се е очаквало броят на наеманите външни консултанти в тази област непрекъснато да нараства, на практика по-малко предприятия – в сравнение с предходните години – прибягват до помощта на консултантски фирми при попълването на свободните мениджърски позиции. Това може да се дължи на множество причини: липса на финансово покритие за такъв род разходи, пренебрегване на важноста на процеса от гледна точка на търсеното качество, налагане на субективни критерии при сформирването на управленските екипи и т.н. Според често изразяваното мнение на чуждестранни експерти, българските мениджъри все още недооценяват значението на качествено извършените набиране и подбор на персонал. Проведените на професионално ниво набиране и подбор на работници и служители имат добра възвръщаемост на вложените в тях средства и повишават значително равнището на трудовите постижения на наетите лица. Трябва да се полагат по-нататъшни усилия за подобряване качеството на тези дейности. Популяризирането на консултантските фирми, доказали се и притежаващи необходимия опит в областта на набирането и подбора на персонал, би могло да изиграе положителна роля в тази насока.

Като обобщение може да се каже, че при набирането на персонал много от предприятията се обръщат към агенции по ЧР, които вече масово присъстват на пазара. Други прибягват до публикуване на обяви в печата или в онлайн порталите за търсене на работа. Агенциите по ЧР предоставят комплексна услуга, в която са включени пускането на обявата, предварителното отсяване, а в някои случаи и подлагането на психометрични тестове на явилите се кандидати. В много случаи агенциите разполагат с база данни за търсещите работа, а и т.нар. „лов на глави /таланти/“ придобива все по-широко разпространение. (Вачкова, 2001)

5.4.1.1 ЗАКОНОДАТЕЛНА РАМКА ПРИ НАБИРАНЕТО И ПОДБОРА НА КАДРИ В БЪЛГАРИЯ

Правните взаимоотношения между работодателите и наетите лица се регламентират в трудовите договори. Тези договори трябва да бъдат в писмена форма и в тях да бъдат точно определени мястото на извършване и естеството на работата, за която се сключват, размерът на трудовото възнаграждение, както и други подробности във връзка с изпълнението на работата и с допълнителните възнаграждения и социални придобивки. Обикновено договорите се сключват за неопределен срок, но трудовото законодателство позволява прилагането и на договори за определен срок, както и на такива за временна и сезонна работа. Възможната максимална продължителност на пробния период е 6 месеца.

Прекратяването на трудовото правоотношение може да стане по няколко начина. Едностранното прекратяване е възможно чрез отправяне на писмено предизвестие, като срокът на предизвестие може да варира от 30 дни до 3 месеца. В случай че срокът на предизвестие не бъде спазен, която и да е от страните по договора има право да предяви срещу неизправната страна иск за обезщетение. Освобождаване от длъжност на наетите работници и служители може да става само при наличието на сериозни основания за това. Не се допуска расова дискриминация и дискриминация по пола принадлежност. („Софийско ехо” [Sofia Echo], 2006)

5.4.1.2 ДОГОВОРИ ЗА ГЪВКАВА РАБОТНА ЗАЕТОСТ

През последното десетилетие един от най-актуалните проблеми, стоящи за разрешаване пред специалистите по управление на човешките ресурси, е този за увеличаването на относителния дял на гъвкавата работна заетост. В много от страните на Европейския съюз постепенно договорите за гъвкава работна заетост се превръщат от добро пожелание и очакване в общоприет стандарт, в България обаче тази форма съвсем не е така широко разпространена. Всеизвестно е противопоставянето на обществото като цяло и особено на наеманите лица срещу тези договори, като такова е положението не само в България, но и в други страни. За България характерните особености на гъвкавата работна заетост са следните:

- по-бавно разпространение на практиката за сключване на трудови договори за гъвкава работна заетост, тъй като масовото въвеждане на гъвкавата работна заетост би могло да доведе до възникването на социални проблеми, или пък защото то в повечето случаи е по-благоприятно за работодателите, отколкото за хората на наемния труд,
- плавно и постепенно въвеждане на различните форми на гъвкава работна заетост, което ще даде възможност за по-рационално разпределяне на работното време и ще допринесе за установяването на по-добър баланс между работата и личния живот.

Независимо от и в противовес на всичко изложено дотук, преобладаващата част от работещите се противопоставят на тази нова тенденция, което пък от своя страна възпрепятства постигането и в България на онези положителни ефекти, които вече са факт в развитите страни от ЕС.

Наблюдава се тенденция на все по-широко разпространение на срочните трудови договори, както и на установяване на многосменен режим на работа в предприятията, но по всяка вероятност в близко бъдеще не може да се очаква масово навлизане в практиката на т.нар. непълно работно време и надомната работата. Прилагането на временни трудови договори, респективно на договори за изпълнението на конкретно определена работа са най-характерните форми за осъществяване на гъвкава работна заетост в България, но като пропорционално съотношение те се срещат значително по-рядко, отколкото в страните от ЕС. За сметка на това обаче срочните трудови договори тук са по-разпространени, отколкото в западните страни. Плаващото работно време не е особено характерно за България.

5.4.2 ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Макар че може да се каже, че България изостава по усреднените показатели, валидни за ЕС в областта на обучението, все пак се наблюдават някои положителни тенденции: във все повече стопански организации се правят проучвания с цел установяване на точните нужди от обучение и развитие на персонала, все по-широко разпространение придобива използването на системи за оценяване на трудовите постижения, и все по-често на оценка се подлага и ефективността на проведеното обучение. В периода между 1996 и 2003 г. значително е намалял броят на организациите, в които общият размер на похарчените за обучение и тренинги средства представлява по-малко от 1 % от средствата, изразходвани за работни заплати, като в същото време се е увеличил броят на организациите, които са отделили между 5 % и 9,9 % за същите цели. Най-голямо увеличение е регистрирано в броя на организациите, които са изразходвали за обучение и развитие на работниците и служителите си дори повече от 10 %. Добра илюстрация за мащаба на споменатото увеличение е фактът, че за периода между 1996 и 2003 г. броят на предприятията, изразходвали за обучението и развитието на персонала си повече от 4 % върху сумата на изплатените трудови възнаграждения, е нараснал двойно.

Преобладаващата част от българските предприятия са убедени във важността на обучението на персонала, но в повечето случаи проблемите възникват във връзка с неговото финансиране. Освен това мениджърите често имат по-различни виждания относно степенуването на капиталовложенията по важност, и например смятат за по-важно въвеждането на някоя нова технология, отколкото обучението */повишаването на професионалната*

квалификация/ на хората. Все още се шири схващането, че грижата за по-нататъшно развитие и за подобряване на способностите и уменията е задължение и отговорност на самите работници и служители. Работодателите често надценяват ролята на университетите и са склонни да смятат, че придобиваната там професионална квалификация е напълно релевантна и че всеки служител бива подготвян за дадена позиция точно в съответствие с конкретните изисквания и нужди на предприятието. Тази трактовка на нещата сериозно възпрепятства бързата модернизация на прилаганите от предприятията системи за тренинг и развитие и отчасти обяснява по-малкия относителен дял на инвестициите от подобен характер спрямо усреднените показатели, валидни за Европейския съюз. Ако обаче погледнем статистиката за броя на работните дни, през които наетите лица са били обект на обучение, можем да констатираме, че в този аспект българските предприятия показват резултати, по-високи от средните.

Таблица 12: Среден брой на работните дни, прекарани в обучение, при различните категории служители

Категория	България (1999)	Средно за ЕС (1999)	България (2005)	Средно за ЕС (2005)
Мениджъри	8,4	5,7	10,65	6,24
Специалисти	8,5	5,9	9,93	6,22
Духовни служители	6,3	4	6,39	4,14
Хора на физическия труд	5	5,5	9,66	3,67

Източник: Д-р Е. Вачкова (2004): *Competence-based Human Resource Management Training. HRM in a Knowledge Based Economy*, Любляна, 2-4 юни, и *Cranet Survey (2006): Cranet Survey on Comparative Human Resource Management – International Executive Report 2005*, Cranfield University, Cranfield.

Както е видно и от данните в горната таблица, в количествено отношение българските предприятия предоставят много по-сериозно обучение на мениджърите и специалистите, което подсказва, че тези две категории наети лица имат ключово значение за българските организации. Увеличило се е общото време, отделяно в рамките на една година за обучение на административните служители (през 1996 г. то е било средно само 3,5 дни), което показва, че и тези позиции придобиват все по-голямо значение. През последните години се отчита значителен ръст и в обучението на работниците, ангажирани с физически труд. През 2005 г. за всяка една от категориите наети лица българските предприятия вече предоставят обучение, превишаващо средните стойности за ЕС по този показател. (Вачкова, 2004)

Тук си заслужава да бъде спомената и една инициатива, подета в рамките на програмата „Българската мечта” [Bulgarian Dream Program] от Американската агенция за международно развитие /AAMP/ [USAID], „Нестле България” [Nestlé Bulgaria], трудовата борса „Джоб Тайгър” [Job Tiger] и българското Министерство на държавната администрация. През 2006 г. е проведен вече петият поред Годишен форум по професионална практика и кариера, който създава възможности за развитие на човешките ресурси както за студенти от университетите, така и за работодатели. През тази година още преди форума ААМР организира поредица от срещи с мениджъри по ЧР, за да се запознаят колкото се може повече от тях с програмата за професионална практика и съответно да я използват като средство за набирането на персонал. В последните пет години интересът към тази програма непрекъснато нараства, през 2006 г. два пъти повече фирми, отколкото през 2005 г., са предложили на софийския форум различни програми за професионална практика. (USAID, 2006)

5.4.3 УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЕНИТЕ

Българските организации все по-ясно осъзнават значимостта на адекватното управление на промените. Структурните промени намират отражение най-вече в модифицирането на длъжностните характеристики. Това е типично явление главно при длъжностните характеристики за мениджърските позиции, но внасяните в тях изменения не винаги са достатъчни, като се имат предвид динамичните външни и вътрешни промени, протичащи в предприятията.

5.4.4 ВЪТРЕШНА КОМУНИКАЦИЯ

Съществената роля на вътрешните комуникации при управлението на фирмите и при изграждането на вътрефирмената демокрация се осъзнава и от българските предприятия. През последните години в ежедневието на българските фирми навлязоха и продължават да се утвърждават все повече и повече средства за комуникация. Нарасна популярността на непосредствената вербална комуникация, както и на комуникацията чрез имейли. През предходните 3 години при 48 % от българските предприятия се е увеличило използването на електронните форми за комуникация. Но успоредно с това данните сочат, че в работата си 35 % от предприятията дори и понастоящем изобщо не се възползват от начините за електронна комуникация. Слабо застъпено е комплексното предаване на информация чрез различните корпоративни звена; така например рядко се прилага груповото инструктиране. Бавно се утвърждава в практиката обратната връзка в посока от служителите към представителите на мениджмънта, било то в рамките на редовните работни съвещания или пък чрез обсъждане с прекия ръководител. Намалял е и интересът по отношение разработването на политика по комуникациите. (Вачкова, 2001)

5.4.5 ЗАПЛАТИ И ДОПЪЛНИТЕЛНИ ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ

Действащите в България предприятия веднъж годишно преразглеждат своята политика по заплатите и допълнителното стимулиране на персонала, като при повечето от тях това става през месец април. С прилагането на сложна система от критерии се определят отделните нива на заплащане и, като се отчита влиянието на множество различни фактори, се взема решение относно размера на увеличение на основното трудово възнаграждение на отделните служители. При тази преценка от решаващо значение са индивидуалните резултати, но и заеманата в предприятието длъжност, както и размерът на инфлацията също оказват съществено влияние при определянето на размера, в който ще бъдат увеличени заплатите. За 2006 г. предприятията са планирали средно увеличение на заплатите с около 9-10 %. (Мърсър, 2006)

Успоредно с изплащането на установеното годишно основно трудово възнаграждение, преобладаващото мнозинство от предприятията прилагат и краткосрочни програми за допълнително стимулиране, в рамките на които се случва понякога служители от висшия ръководен състав да бъдат възнаградени с бонус в размер на 20-25% върху основното им възнаграждение. За заеманите длъжности, при които се полага физически труд, най-често срещаните бонуси са от порядъка на около 10 %.

Възможностите, които предлагат формите на дългосрочно стимулиране, се използват обаче предимно от мултинационалните компании, като повечето от тях предоставят на своите служители на висши ръководни длъжности класическия пакет от права за закупуване на акции в предприятието.

Измежду най-често прилаганите начини за допълнително стимулиране чрез надбавки над основната заплата могат да се изтъкнат следните форми: осигуряване на безплатно медицинско обслужване, предоставяне на ваучери за храна, поемане на част от разходите по придвижването с масовия градски транспорт, отпускане на определена сума за облекло, както и опция за закупуване с отстъпка на продукти от производството на фирмата. (Мърсър, 2006)

Целокупните разходи на дадено предприятие по всеки назначен на работа в него служител се формират от сумата на основното му трудово възнаграждение, платимите вноски към общественото осигуряване, както и от други дължими данъци. Размерът на месечното трудово възнаграждение не може да бъде по-малък от минималната работна заплата за страната, която за 2005 г. е 120 лева (84 USD) месечно. Данъкът върху общия доход и сумите за другите задължителни осигурителни вноски се удържат преди изплащането на трудовото възнаграждение, тоест наетите лица получават на ръка нетната си заплата. Работодателите са длъжни да внасят вноските за общественото осигуряване, след като ги удържат от заплатата на служителя.

5.4.6 ВНОСКИ ЗА ОБЩЕСТВЕНО ОСИГУРЯВАНЕ И ДАНЪЦИ

Всички наети лица задължително трябва да са осигурени към ОО [Общественото осигуряване]. Общата осигурителна тежест е в размер на 42 %, които официално се разпределят между работодателя и наемния работник в съотношение 70/30 процента. До 2007 г. това съотношение постепенно ще се променя в посока изравняване, докато достигне 50/50 процента, въпреки че и сега мнозина работодатели заплащат пълния размер на осигурителните вноски.

Понастоящем работодателите трябва в срок до 7 дни, считано от датата на влизане в сила на трудовия договор, да декларират пред местното поделение на органа по общественото осигуряване всеки новопостъпил служител. Общественото осигуряване е задължително за всички трудово заети лица, които са наети на работа от български или регистрирани и работещи в България физически лица или предприятия. Законът за общественото осигуряване регламентира осигуряването за случаите на общи заболявания, на трудови злополуки, на професионално обусловени заболявания, за ползването на отпуск по майчинство, за безработица, за старост и смърт, както и задължителното допълнително пенсионно осигуряване.

Съвкупният размер на осигурителните вноски за общественото осигуряване, за безработица и здравноосигурителните вноски, заплащани от работодателя, възлиза на 29,05 % върху основното трудово възнаграждение. („Софийско ехо”, 2006)

5.4.6.1 РАБОТНО ВРЕМЕ И ОТПУСКИ

Допустимият максимален брой работни часове при петдневна работна седмица е 40, а при шестдневна работна седмица – 46 часа. Законът позволява и прилагането на плаващо, нефиксирано работно време. На всеки служител се полагат минимум 20 дни платен годишен отпуск, ако същият има поне 8-месечен непрекъснат трудов стаж на даденото работно място. Максималната продължителност на отпуска по майчинство е две години, през което време работодателят е длъжен да запази позицията на съответното наето лице. Ако междуременно на същата длъжност бъде назначено някое друго лице, то това може да стане само с временен трудов договор.

5.4.6.2 НАЕМАНЕ НА ЧУЖДЕСТРАННИ РАБОТНИЦИ

В качеството си на потенциални наемни работници, всички чужденци, които притежават официално разрешително за заселване в страната или са със статут на бежанци, се ползват от същите права, както и българските граждани.

Временните разрешителни за работа се издават от Националното бюро по заетостта към Министерството на труда и социалната политика. Тези разрешителни се издават за определен срок и за определена работа при конкретен работодател, и то след като въпросният работодател е подал съответното заявление за това. Разрешителното се отнася за периода, за който ще бъде сключен договорът за наемане на работа, като срокът му на валидност не може да бъде по-дълъг от една година, при необходимост обаче същото може да бъде продължено. Такова разрешително за работа може да бъде издадено само в случаите, когато за дадената позиция няма подходящ кандидат български гражданин. Общият брой на чуждестранните граждани,

които биват наемани за работа на местно ниво, не може да надхвърля 10 % от целокупната работна сила в страната. Освен това работодателят трябва да осигури покриването на транспортните и други разходи по завръщането на чуждестранния работник в родината му, за случаите, когато трудовият договор бъде предсрочно прекратен, срокът на същия е изтекъл или договорът е изгубил своята валидност. Разрешително за наемането на работа на чуждестранни граждани не се издава на работодател, който през предходните 8 месеца е освободил от работа български граждани, които са били подходящи за заемане на дадената длъжност, за която иска да му бъде издадено разрешителното, а също така и при положение, че предлаганите от работодателя условия на труд и заплащане са по-неблагоприятни, отколкото при евентуално ангажиране на български граждани. Освен това разрешително не се издава и в случаите, когато предвиденото трудово възнаграждение не е достатъчно за покриване на основните екзистенциални потребности на наетия работник, както и в случаите, когато съгласно предписанията на закона на дадената позиция могат да бъдат назначавани само български граждани.

По постигнато взаимно съгласие между страните правните спорове във връзка с трудовите договори на чуждестранни граждани се решават от българския съд или от други съдилища. („Софийско ехо”, 2006)

5.4.7 УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ, БАЗИРАНО ВЪРХУ КОМПЕТЕНТНОСТТА

Системите */за управление и развитие на човешките ресурси/*, базирани върху компетентността, намират все по-широко приложение в България. Някои дружества вече успешно са въвели набор от критерии за измерване на нивото на компетентност. Сред тях има дружества, които прилагат моделите, разработени във Великобритания и Северна Ирландия за нуждите на членовете на */Акредитирания/* Института за развитие на човешките ресурси CIPD [Chartered Institute of Personnel Development], които се базират на професионалната пригодност и на подходяща система за обучение и квалификация. Към визираните по-горе модели се придържа и Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси (БАУРЧР). При изработването на стандартите за професионална компетентност на специалистите по ЧР тя е запазила английската структура, но в някои отношения горесцитираните модели са съобразени с българската правна и културна среда, за да могат те по-точно да отговарят на очакванията в България спрямо тази професия.

С разработването на посочените стандарти за професионална компетентност се цели да се постигне признание за значимостта на професията мениджър по ЧР, издигане и стабилизиране на нейния имидж, да се даде възможност за прилагане на новите европейски концепции относно управлението и развитието на ЧР, да се способства за подобряване качеството на практиката в тази професионална област в България и за издигането му до европейско равнище, както и да се създаде форма за сертифициране на специалистите по ЧР, която да се признава и от Европейския съюз. Така ще може точно да се определя нужното равнище на квалификация и по този начин да се гарантират предпоставките за непрекъснато допълване на знанията и уменията. Набелязаните профили за обучение ще улеснят разработването и актуализирането на длъжностните характеристики за позициите на мениджъри по ЧР и на профилите за компетентност, дефинирането на критериите, разработването на съответните програми за тренинг, както и на програми за израстване в кариерата.

5.5 ПЕНСИОННА СИСТЕМА

Пенсионната система в България е изградена върху три основни опорни стълба. Първият стълб функционира на принципа на постепенността и се финансира от системата за обществено осигуряване. Според действащите към момента законови разпоредби в областта на общественото осигуряване, през 2006 г. мъжете имат право да се пенсионират при

навършването на 63-годишна възраст и наличието на 37 години трудов стаж. При жените условията за пенсиониране са съответно навършени 58 и половина години и 34 години трудов стаж. През преходния период долната възрастова граница за пенсиониране постепенно ще се покачва, докато достигне 63 години за мъжете и 60 години за жените (преди 2000 г. изискуемата минимална възраст за пенсиониране е била съответно 60 години за мъжете и 55 години за жените), като ще се зачита и набраният трудов стаж (изисквани 37 години за мъжете и 34 години за жените). При жените споменатото ниво ще бъде достигнато през 2009 г. При изчисляването на размера на пенсиите се използва т.нар. точкова система, при която под внимание се вземат както навършената възраст, така и броят на годините, признати за трудов стаж.

Вторият стълб се състои от два компонента: пенсионно осигуряване, свързано с упражняваната професия, и общо пенсионно осигуряване. До края на м. януари 2001 г. всички работници и служители трябваше да изберат към кой професионален и кой общ пенсионен фонд ще се осигуряват. Общото пенсионно осигуряване бе въведено в началото на 2002 г., като по него могат да изберат да се осигуряват лицата, родени след 1959 г. Това е пенсионна система с определен размер и дялово разпределение на осигурителните вноски. Доброволните пенсионни фондове функционират от 1994-1995 г., те също представляват точно регламентирана пенсионна система. До едно определено ниво пенсионноосигурителните вноски не подлежат на данъчно облагане (понастоящем това ниво е определено на 10 %, въпреки че се водят дискусии по въпроса то да бъде лимитирано до някаква фиксирана сума).

Понастоящем няма обособена, подкрепяна от работодателите група от осигурители, която да се занимава предимно или само с допълнително пенсионно осигуряване. Налице са обаче частни инициативи в тази посока. За 2006 г. пенсионноосигурителните вноски по втория стълб са в размер на 4 % върху трудовото възнаграждение, а от 2007 г. се предвижда те да се повишат на 5 %. Това увеличение ще бъде компенсирано чрез еквивалентно намаляване на осигурителните вноски за основна пенсия.

През 2004 г. бе осъществена важна промяна чрез въвеждането на отчитане на сумите по личната пенсионна сметка в условни единици, като стойността на една такава единица се обявява ежедневно. Унифицираната система дава възможност да се съпоставят доходността на този род инвестиции и получените крайни резултати при различните пенсионни фондове. Хората, които така получават възможност да проследят текущото състояние на своето салдо и да направят сравнение между отделните пенсионни фондове, могат самостоятелно и свободно да решат към кой от фондовете да се присъединят или пък да останат при предишния си пенсионен фонд. В началото на 2005 г. бе извършена и друга важна промяна.

Според данни, изнесени от Надзорния съвет по пенсионно осигуряване в България, към 12 декември 2005 г. осигурителни вноски в пенсионни фондове се внасят от 2,97 милиона души. В тази цифра са включени вноските към фондовете за общо пенсионно осигуряване, към фондовете, свързани с упражняваната професия, и към доброволните пенсионни фондове. Понастоящем в частните пенсионни фондове е съсредоточен капитал в размер на 1,112 милиарда лева (приблизително 733 милиона USD), която цифра прогресивно ще нараства – очаква се през 2010 г. общата капиталова наличност на частните пенсионни фондове да достигне 4 милиарда лева (равняващи се на приблизително 2,636 милиарда USD), което от своя страна ще представлява увеличение с 251 милиона лева (около 166 милиона USD) спрямо 2004 г.

5.6 БЪДЕЩЕТО НА ЧР В БЪЛГАРИЯ

Поради глобализацията и постоянно засилващата се конкуренция, както и предвид перспективата съвсем скоро България също да бъде приета за държава-членка на ЕС, все повече нараства необходимостта, и местните предприятия да възприемат практиката по ЧР, вече доказала се като удачна в страните от развития свят, респективно да бъде ускорено развитието

на започналите положителни процеси. Желателно е в бъдеще да се обърне по-специално внимание главно на следното:

- По-активно да се използват модерните методи в областта на стратегическия мениджмънт и да се засили ефектът от тяхното прилагане.
- Да се осигури подходящата правна регламентация за въвеждането на социалноотговорната форма на гъвкава трудова заетост, както и за разработването на механизмите за контрол върху нея.
- Да се обърнат в положителна посока съществуващите негативни тенденции в сферата на вътрешните комуникации, тоест да се разшири обхватът на прилаганите различни форми за бизнес комуникация, да се засили обратната връзка, колкото е възможно по-скоро да се подобрят и осъвременят техническите средства, както и да се преодолее съпротивата, оказвана срещу въвеждането на модерните комуникационни технологии.
- Да се развият съответните мениджърски умения с цел по-лесно осъществяване на структурните промени, както и да се осигури непрекъснато повишаване на квалификацията в тази област.

5.7 ОБОБЩЕНИЕ

След рухването на социалистическия режим, успоредно с преориентирането към пазарна икономика започна и модернизацията на ЧР. Предприятията започнаха да осъзнават, че ЧР играят изключително важна роля за постигането на успех в бизнеса, вследствие на което все по-широко разпространение придобиват вече доказалите се в страните от развития свят модерни техники. Навлизащите и трайно настаняващи се в страната мултинационални компании, разглеждайки в нова светлина ролята на различните длъжности и оценяването на постиганите резултати, също допринесоха в голяма степен за реформирането на пазара на работна ръка. Сред основните приоритети се нарежда и целта, българските ЧР да получат международно одобрение, българските специалисти да бъдат признавани и в страните от развития свят. Това естествено не може да се постигне светкавично, на мига, но вече са направени първите стъпки в тази посока; добър пример в това отношение е вече споменатата – разработена от Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси (БАУРЧР) по английски образец – българска система за определяне на компетентността. Постигнат е значителен напредък в областта на обучението и развитието и предприятията все по-ясно осъзнават ролята на управлението на промените. Стратегическият подход се нуждае от доусъвършенстване, също както и вътрешната комуникация и гъвкавата работна заетост.

Модернизирането на ЧР ще бъде продължителен процес и в България, също както и в други източноевропейски страни; адаптирането и напасването на методите, вече доказали своите преимущества в страните от развития свят, към една различна културна среда, не е никак лесно. Успоредно с това е нужно и време, за да могат българските специалисти и хората на наемния труд да приемат промените, да разберат необходимостта от тях и да вникнат в положителните им страни. Но като обобщение може да се каже, че тези процеси вече са започнали. През изминалите години в тях ясно се очертаха положителните тенденции, а и се очаква, че влизането в Европейския съюз ще спомогне за по-нататъшното им успешно развитие.