

**АКТУАЛНИ ЗАДАЧИ НА УЧР В СТРАНИТЕ-
КАНДИДАТКИ ЗА ЧЛЕНСТВО В ЕС**
*(примерът на България, Чешката република, Естония и
Кипър)*

Проф. д-р Елизабета Вачкова

Въведение

Отварянето на националните пазари на страните-членки на ЕС и разширяването на тяхната достъпност са определени като основни цели на ЕС на конгреса в Стокхолм през 2001 г. Съгласно новата стратегия, най-късно до 2005 година европейските пазари трябва да станат отворени и достъпни за всички. Следвайки тази стратегическа посока за развитие, страните-кандидатки за членство в ЕС постепенно увеличават участието си в стоковите и финансовите пазари, както и на пазарите на труда.

Настоящият доклад изследва състоянието и развитието на **стратегическото управление на човешките ресурси като важен инструмент за формирането на параметрите на пазара на труда**. Анализирани са страни са България, Чешката република, Естония и Кипър – (двете страни от „втората вълна“, наричани също кандидатките от „групата от Хелзинки“). Те са участвали в две последователни изследвания по проекта Кренфийлд през 1995-1996 и през 1999 година. Изборът на предмети на изследването позволява да се проследи динамиката на приспособяването на общото европейско трудово и социално пространство на страни с различни изходни позиции и политическа история. Направен е анализ на измеримите показатели на практиката по УЧР в организациите, които формират специално структурирана „система от адаптационни признаци“. Тя се състои от представителни показатели за всяка от изследваните по единната европейска методика на Прайс Уотърхауз – Кренфийлд области на УЧР. Тази методика позволява да бъде проследено изменението на техните стойности във времето. Богатата база данни дава възможности за сравняване на показателите на организациите в ЕС с тези от страните-кандидат-членки. Проверява се «скоростта», с която практиката по УЧР в страните-кандидатки се доближава до конвергентните области в УЧР в развитите европейски страни или се отдалечава от тях.

Очертават се общи проблемни области и се посочват приоритетни мерки за ограничаване на техния обхват.

Различни изходни позиции

Икономическите и политическите условия, в които са се развивали четирите страни през последните десет години, са очевидно различни. България, Чешката република и Естония са страни в процес на преход от централизирана планова икономика към пазарна икономика. Те бяха членки на Съвета за икономическа взаимопомощ (СИВ) до неговото закриване. Политически и икономически тези страни бяха силно зависими от бившия Съветски съюз. Преодоляването на тази зависимост през настоящото десетилетие се придружава от засилено сътрудничество с развитите европейски страни. През същото десетилетие Кипър се развива стабилно по пътя си към пазарна икономика чрез укрепване на икономическото си сътрудничество с петнадесетте най-проспериращи европейски страни. Сравнението на най-важните икономически показатели между трите бивши социалистически страни ясно показва водещата позиция на Чешката република. Това е страната с най-висок брутен вътрешен продукт (вж. Таблица 1). За периода 1990 – 1998 средната месечна работна заплата се увеличава повече от два пъти, достигайки 362.8 USD, докато в Естония тя е 293.1 USD, а в България само 118.2 USD (вж. Таблица 2). Размерът на преките чуждестранни инвестиции в Чешката република е най-голям и възлиза на 2540 милиона USD през 1998, докато в Естония те са 565 милиона USD, а в България – 270 милиона (вж. Таблица 3). Притокът на чуждестранни инвестиции към страните, които развиват пазарната си икономика, се нуждае от специално внимание, защото създава предпоставки за:

- развиване на специфичните за конкретната страна способности;
- реструктуриране на съществуващи компании;
- създаване на нови работни места;
- увеличаване на обема на производството и услугите;
- интензифициране на обмена на успешен управленски опит;
- използване на синергиите между страните.

Таблица 1 Ключови икономически показатели

Страна	Население 1999 (в млн.)	Номина лен БВП 1999 (US\$bn)	Средна процент на промяна в БВП 1995- 1999	Номинал ен БВП на глава от населени ето	БВП PPP 1999 (US\$)	БВП на глава от населени ето PPP 1999, (US\$)
България	8.2	12.0	- 1.6	1463.4	42.8	5218.0
Чешка република	10.3	53.5	1.4	5194.2	137.8	13374.0
Естония	1.5	5.3	5.1	3533.3	8.2	5455.8

Източник: Kozminski, A., Yip, G. (ed) (2000) Strategies for Central and Eastern Europe, p.2

Таблица 2 Средна месечна заплата (USD)

Година Страна	1990	91	92	93	94	95	96	97	98	99	2000
България	157.5	55.0	87.7	117.9	91.4	113.1	75.5	82.1	118.2	ni	ni
Чешка республика	182.6	128.5	164.3	199.6	239.5	307.8	356.4	333.4	362.8	ni	ni
Естония	n.i	n.i	n.i	n.i	130.7	186.2	234.3	256.9	293.1	ni	ni

Източник: Kozminski, A., Yip, G. (ed) (2000) Strategies for Central and Eastern Europe, p.19

Таблица 3 Преки чуждестранни инвестиции (USD, млн.)

Година страна	1990	91	92	93	94	95	96	97	98	99	2000
България	n.i	56	42	40	105	82	100	497	270	n.i	n.i
Чешка республика	n.i	n.i	100	600	700	2500	1400	1300	2540	n.i	n.i
Естония	n.i	n.i	n.i	157	215	199	111	130	565	n.i	n.i

Източник: Kozminski, A., Yip, G. (ed) (2000) Strategies for Central and Eastern Europe, p. 14

Таблица 4 Процент на безработица

Година	1990	91	92	93	94	95	96	97	98	99	2000
Страна											
България	1.7	11.1	15.3	16.4	12.8	11.1	12.5	13.7	12.2	16.0	17.9
Чешка република	0.8	4.1	2.6	3.5	3.2	2.9	3.5	5.2	7.5	9.4	8.8
Естония	n.i	n.i	n.i	n.i	4.4	4.1	4.4	4.0	3.7	5.1	5.9

Източник: www.bcemag.com

Като цяло нивото на основните макроикономически показатели, както и тяхната динамика в трите страни, се различават значително, което предполага различно въздействие на макро-факторите върху управлението на човешките ресурси. От тази гледна точка един общ проблем за всички страни е постоянно увеличаващата се безработица през последните десет години. Разликите в нивата на този важен показател могат да бъдат видени в Таблица 4.

От макроикономическа гледна точка Кипър е в значително по-благоприятна позиция от България, Чешката република и Естония. Брутният вътрешен продукт на глава от населението в Кипър през 2000 година възлиза на 13 000 USD (11), като в това отношение Кипър дори е по-напред от някои държави-членки на ЕС. Средният годишен темп на растеж през последните пет години е около 3,8. Функционирането на фондовата борса има положително въздействие върху икономическата дейност. През последните пет години безработицата е около 3.1- 3.4% и в резултат от това страната се нуждае от външна работна сила. През същия период инфлацията е 2,9%.

Европейските трудови пазари и създаване на условия за участието на страните-кандидатки за членство в ЕС в тях

Изследванията показват, че основните показатели, характеризиращи трудовите пазари в ЕС, са по-неблагоприятни от тези в САЩ и Япония и значително по-добри от тези в новите европейски демокрации. Макар вариращи по отделни страни, те могат най-общо да бъдат характеризирани с:

1. управляема чрез системи от активни мерки безработица;
2. високо равнище на средното почасово заплащане;
3. нарастваща мобилност на работната сила;
4. увеличаващ се обхват и разширяване на формите на гъвкава заетост;

5. бързо намаляване на заетостта в първичния и вторичния сектор и увеличаването ѝ в третичния сектор;
6. високо равнище на социална сигурност;
7. непрекъснато подобряващи се условия за интегриране на хората с намалена трудоспособност;
8. намаляване на дискриминацията по полов и етнически признак.

В същото време, въпреки все по-активните регулативни въздействия върху пазарите на труда, продължават да съществуват негативни явления:

1. влошаване на демографските параметри и увеличаване на „трудова натовареност“ върху заетите;
2. висока безработица сред младите хора;
3. остатъчна полова и възрастова дискриминация при наемането, развитието и заплащането;
4. увеличаващ се недостиг на работна ръка в областите: високи технологии, строителство, медицинско обслужване и туризъм.

Един от резултатите от процеса на глобализация, както и от гореспоменатите проблеми, е нарастващата мобилност на работната сила. Макар нарастваща, мобилността в рамките ЕС е по-малка, от тази между различните щати в САЩ, както и от страните на ЕС към САЩ. За година общата миграция в ЕС е около 0,75% от общото население. След началото на демократичните промени в Централна и Източна Европа се увеличиха потоците на работна сила предимно от тези страни към ЕС, но също така и на определени категории работещи към новите демокрации. Подобно на миграционните процеси от ЕС към САЩ, към развитите европейски страни се стичат най-вече млади хора и висококвалифицирани специалисти. Притокът на кадри от ЕС към страните от Централна и Източна Европа е предимно от ръководители на висше и средно ниво. Във всички страни вече се забелязва, макар и слаба, тенденция на дългосрочното им заселване след изтичане на договорите, сключени с изпращащите организации.

Безспорно процесът на присъединяване на нови страни към европейските трудови пазари ще бъде продължителен и сложен. Съществуват множество външни бариери, които европейските пазари поставят пред свободното движение на хора. Те могат да бъдат обобщени в следните групи:

1. Социални, културни и езикови;
2. Икономически;

3. Признаване на образование и квалификация;
4. Достъпност и прозрачност на икономическата и социалната информация.

Преодоляването на тези бариери се подпомага от «стратегическите стимулатори» (strategic drivers) на европейските трудови пазари, към които могат да бъдат отнесени: глобализацията, интегрирането на европейските стокови и финансови пазари, развитието на технологиите, на услугите, социалните и демографските изменения.

Стратегическото управление на човешките ресурси като ключов инструмент за формирането на параметрите на пазара на труда

Първата теоретична рамка на изследването е възприемането на същността на пазара на труда като «икономическо пространство», «съвкупност от правни норми, принципи, правила, изисквания, процедури, институции и организации, осигуряващи намирането на предпочитаната работна сила, а така също и на желаната платена заетост» (3, стр. 34).

Втората теоретична рамка е възприемането на контекстуалния подход към управлението на човешките ресурси, който, за разлика от универсалния, разглежда същността на управлението на човешките ресурси и на стратегическото управление на човешките ресурси по-широко. То включва национални институционални и културни елементи – профсъюзни движения, национално законодателство и трудови пазари не само като външни фактори, но и като вътрешно присъщи на това управление, приложимо на различни равнища – интернационално, регионално, национално, местно и организационно. Съгласно модела на Крис Брустър (13, стр.6) стратегиите по човешките ресурси са неразделна съставна част от бизнес стратегията, не външно прикачени към нея и между тях съществува двустранно взаимодействие. Бизнес стратегията, стратегиите и практиките по човешките ресурси са част от външната среда като елемент на националната култура, системата на властта, законодателството, образованието, пазара и т.н. Организацията и нейните човешки ресурси, от своя страна взаимодействат с тази среда и са част от нея.

Практическата рамка на изследването е идентифицирането (макар и не по безспорен начин) на група признаци на микроравнище, които на този етап биха могли да послужат като ориентири за определяне на «разстоянието», на което отстоят в областта на управлението на човешките ресурси

организациите в страните-кандидатки, сравнени с тези от страните-членки на ЕС. Те са извлечени от наложилите се в практиката по УЧР в развитите европейски страни подходи, методи, функции, дейности и структури. Наблюдаваните в развитите страни през последните пет години стабилни тенденции се вземат предвид при разработването на показателите за адаптиране в двете поредни европейски сравнителни изследвания. Тази система от признаци може да се използва за определяне на степента на развитост на стратегическото УЧР. Тя се състои от представителни показатели за всяка от изследваните по единната европейска методика на Прайс Уотърхауз – Кренфилд области на УЧР. Тази методика позволява да бъде проследено изменението на техните стойности във времето. Богатата база данни дава възможности за сравняване на показателите на организации от страни в ЕС и от страните – кандидатки за членство в ЕС. Проверява се «скоростта», с която практиката по УЧР в страните-кандидатки се доближава до конвергентните области в УЧР в развитите европейски страни или се отдалечава от тях.

Системата се състои от следните основни групи адаптационни признаци:

Първа група: обособеност, функционална и структурна рационалност на субекта/звеното по УЧР в организацията.

Втора група: участие на мениджърите по човешките ресурси в разработването на организационните стратегии и осъществяването на приемствеността им в стратегиите и политиките по персонала.

Трета група: наличие на организационна стратегия и произтичаща от нея стратегия за човешките ресурси, конкретизирана в политики и програми.

Четвърта група: Формиране на щата чрез използване както на класически, така и на съвременни, утвърдени в практиката научнообосновани методи за набиране и подбор на персонала.

Пета група: Функциониране на система за оценка на представянето на заетите.

Шеста група: Прилагане на системен подход към обучението и развитието на персонала.

Седма група: Демократизиране на организационните комуникации.

Осма група: Обоснованост и развитост на системите за възнаграждаване на работещите в организацията.

Девета група: Използване на гъвкавата заетост като средство за осигуряване на организационна адаптивност.

Десета група: Недопускане на дискриминация по полов, възрастов и етнически признак и създаване на условия за социална и трудова интеграция на хората с намалена трудоспособност.

Предложената система от показатели не е лишена от недостатъци. Тя трябва да бъде подложена на критичен анализ както от теоретична, така и от практическа гледна точка. На този етап едно от ограничителните условия на конструирането ѝ е използването на обща измерителна система и единна за европейските страни база данни.

Динамиката на основните показатели в четирите изследвани страни може да бъде проследена в приложения илюстративен материал (сравнение на стойностите на различните показатели). Динамиката на усреднените стойности на същите показатели в организации¹ от петнадесетте страни², в които са провеждани последните два тура на изследванията,³ позволява да бъдат идентифицирани областите на конвергенция и дивергенция между организациите в двете групи страни. Обобщените резултати от сравнението между практиките по УЧР в страните-членки на ЕС и в страните от Централна и източна Европа⁴, базирани на проучването от 1996 година, могат да се използват в анализа (Фиг. 1). Най-важните проблемни области в тези страни са следните: слаба стратегическа ориентация, недостатъчно развита гъвкава заетост, липса на работещи системи за оценка на потребностите от обучение във фирмите и на ефективността на обучението, стари модели за вътрешнофирмена комуникация.

Данните от новото изследване не потвърждават всички очаквания за подобрене в дейността на организациите в тази посока. Наблюдават се и някои ретроградни тенденции.

Има ли отдел по УЧР, на който може да се разчита?

Първата група признаци, именувана «Обособеност, функционална и структурна рационалност на субекта/звеното по УЧР» до голяма степен предопределя равнището на цялостното

¹ През 1996 броят им възлиза на 4828, а през 1999 – на 4115

² Белгия, Великобритания, Германия (източни провинции), Германия (западни провинции), Гърция, Дания, Ирландия, Испания, Италия, Норвегия, Финландия, Франция, Холандия, Швеция и Швейцария.

³ В изчисляването на усреднените показатели не са включени Австрия, Естония, Полша, Португалия, Северна Ирландия, Унгария, Чехия, Кипър и Турция, които са използвани в сравнителните анализи. Австрия, Португалия и Северна Ирландия са участвали в един от двата последни тура.

⁴ България, Полша, Чешката република и Унгария

управление на тази дейност и предпоставките за постепенното изместване на административните функции от стратегическото управление на ЧР. Това обстоятелство се цени високо в развитите европейски страни, които подпомагат и развиват отделите по УЧР. За периодите на двете изследвания относителният дял на организациите в страните от ЕС, които имат отдел по УЧР или позиция по УЧР, остава стабилен (Фиг. 2). В крак с тази тенденция са чешките организации, където през 1999 в 99% от изследваните случаи има обособени субекти по УЧР; с малка разлика ги следват естонските организации. Ситуацията в България и Кипър е различна. Резултатите от изследването през 1996 година показват, че българските и кипърските организации изостават по отношение на създаването на субекти по УЧР в сравнение със страните-членки на ЕС. За разлика от чешките организации, в България и Кипър се увеличава относителният дял на предприятията, в които няма отдели по УЧР, с което се развива дивергентна тенденция. Това може да се обясни с намаляването на броя на наетите лица в организациите, което в България, например, е резултат главно от реструктурирането на икономиката и протичащата приватизация.

Втората група признаци «Участие на мениджърите по човешките ресурси в разработването на организационните стратегии и осъществяването на приемствеността им в стратегиите и политиките по персонала» се отнася до същината на съвременното УЧР – изпълнението на стратегически функции в организацията. Тя придобива все по-голяма актуалност в светлината на ускоряващите се структурни промени в икономиките в преход, при които оцеляването на организациите е поставено в пряка зависимост от успешното адаптиране на персонала към новите изисквания на пазарните взаимоотношения. Участието на мениджърите по човешките ресурси в директорските бордове или еквивалентните ръководни органи през 1999 година е намаляло с 10 пункта в сравнение с 1996 г. само в България (Фигура 3). В Чешка република добрите позиции се стабилизират още повече, в Кипър също се наблюдава положителна промяна, докато в същото време в ЕС този показател остава на същото ниво (в 57% от организациите функцията по УЧР е представена на най-високо ниво). За сравнение през същия период в британските компании това представителство остава непроменено, но тенденцията, която се наблюдава от 1992 година насам, е към увеличаване.

Участието на отдел по УЧР в стратегическото управление в развитите страни остава стабилно – в половината от организациите то започва от самото начало на разработването на

стратегии, в една четвърт от тях – на етапа на консултациите, а в 11% отделите по УЧР са ангажирани с реализирането на тези стратегии. Само България, която изостава от общата тенденция, отбелязва известен положителен напредък в това отношение.

Подобрена стратегическа ориентация

Третата група признаци «Наличие на организационна стратегия и произтичаща от нея стратегия за човешките ресурси, конкретизирана в политики и програми» характеризира цялостната стратегическа ориентация на фирмите и интегрирането на УЧР стратегиите в нея, тествани чрез три показателя.

Изследването на стратегическото управление в организациите от страни-кандидатки за членство ЕС⁵ през 1996 година показва липса на напредък спрямо състоянието му в развитите европейски страни (Фигура 5). Съгласно резултатите от новото (1999 г.) изследване, популярността на писаните корпоративни стратегии във всички страни-кандидатки нараства. Очевидна е тенденцията към преодоляване на дивергенцията. Динамиката е значителна, тъй като по този показател Чешката република и Естония вече са в зоната на стойностите на държавите-членки. Популярността на стратегиите по УЧР в Чешката република е най-висока (Фиг. 4), а през двата изследвани периода тя е най-висока в Кипър. България отстъпва крачка назад от добрите си позиции в миналото. Като цяло може да се твърди, че е налице положителна тенденция към подобряване на стратегическата ориентация във фирменото управление.

Обучение и развитие – ключова дейност

Шестата група признаци «Прилагане на системен подход към обучението и развитието на персонала», характеризиращи системата за обучение и развитие на персонала, има критично значение за ускоряването на интеграционните процеси в областта на труда. Натрупаните деформации в образователната структура на трудовия пазар в страните в преход и задълбочаващото се несъответствие между търсената и предлаганата квалификация определят приоритета на тази група проблеми като най-висок.

През последните десет години убедително се налага становището, че обучението и развитието на персонала е основно конкурентно предимство на съвременните организации.

⁵ Всички данни, цитирани в статията, са от проведените през 1996 и 1999 година проучвания на състоянието на УЧР в 22 страни на света, проведено по единна методика на Прайс-Уотърхауз – Кренфилд и осъществявано периодично в рамките на международната мрежа «Кранет-Е».

Безспорна е тенденцията към увеличаване на вложенията в обучението, към динамично развитие на нови форми и методи за квалификация и преквалификация на персонала, към усъвършенстване на организацията на тези процеси. Важността на ефективното фирмено обучение и развитието на персонала се цени високо във всички изследвани страни. Тя се изразява в безпрецедентното синхронизирано нарастване на популярността на системния анализ на потребностите от обучение, както и с измерването на ефекта от него в четирите сравнявани страни. Причините за тази типично конвергентна тенденция могат да бъдат различни – увеличени инвестиции в обучение, по-високи изисквания към персонала в условията на по-активно международно сътрудничество, налагано от ръководните органи на мултинационалните компании, внезапното скъсяване на жизнения цикъл на модерните професии и др. Във всички случаи компаниите трябва да бъдат насърчавани да поддържат и развиват тази необходима практика.

Модернизиране на комуникациите – друг критичен елемент

Едно от най-големите предизвикателства пред страните в преход е демократизирането на управлението, респективно на бизнес комуникациите в организациите. Преодоляването на авторитарния стил на управление, наследен от централизираното планово управление, е труден процес, който отнема много време.

Проведеното през 1996 г. изследване показва, че популярността на политиките на организациите по отношение на комуникациите в България, Чешката република и Кипър е сходна с тази в организациите в държавите-членки (вж. Фигура 8). Писаните политики доминират, като в това отношение само Чешката република прави изключение с по-голям брой организации, които заявяват желанието си за изработването на неписани политики. Обща тенденция е увеличеното разнообразие и по-широкият обхват на подходите към организационната комуникация. Разгледани динамично, обаче, процесите на промяна на комуникационните модели изглеждат бавни и недостатъчно убедителни. Фактите показват, че:

- В периода и на двете изследвания в развитите европейски страни всяка втора организация е увеличила обхвата на преките устни комуникации между ръководството и персонала – в четирите страни посоката на промяна е същата, с изключение на Кипър, но в два пъти по-малко организации се забелязва такава промяна;

- Същата тенденция е валидна за промяната в използването на представителни органи, компютри и системи за електронна поща;

➤ Противно на преобладаващата европейска тенденция, в четирите страни се забелязва нарастване на популярността на преките писмени комуникации, с изключение на България;

➤ Използването на колективни брифинги също съответства на тенденцията в страните-членки на ЕС, като популярността им расте най-бързо в Естония, докато само в България се отбелязва намаляване на използването им;

➤ Картината на промяната в информационните потоци от персонала към ръководството е различна – тук позитивната динамика е по-ясно изразена. България е изключение – можем определено да заключим, че тя отстъпва от постигнатите позиции в приближаването на персонала до ръководството чрез изслушване на тяхното мнение и препоръки. В това отношение Кипър заема водеща позиция спрямо останалите три страни.

Заключения и препоръки

Страните, които кандидатстват за членство в ЕС, полагат големи усилия за постигането на промени в областта на управлението на човешките ресурси. Процесите на трансформация са сложни и противоречиви, силно повлияни от икономическото развитие на страните. За да улеснят адаптацията си към прилаганите прогресивни практики в развитите страни, те трябва да акцентират върху следните дейности:

1. Съвместни проекти по УЧР.
2. Съвместни програми за обучение.
3. Обмяна на опит.
4. Засилване на сътрудничеството в областта на развитието на пазара на труда.

Фигура 1 Области на конвергенция и дивергенция в управлението на човешките ресурси в европейските организации

<i>Област</i>	<i>Европейска конвергенция</i>	<i>Европейска дивергенция</i>	<i>Обща практика в страните от ЦИЕ</i>
1	2	3	4
ФУНКЦИИ ПО УЧР Наличие на УЧР звено/длъжност	x		
Намаляване броя на заетите с функции по УЧР	x		x
По-голям дял на жените, заети с функции по УЧР		x	x
Намаляване на броя на щатните специалисти	x		x
Участие на мениджъра по УЧР в борда на директорите		x	x
Систематично оценяване на представянето	x		
Използване на външни консултанти		x	x
Повишена роля на преките ръководители	x		x
Участие на мениджъра по УЧР в разработването на корпоративните стратегии	x		
СТРАТЕГИЧЕСКА ОРИЕНТАЦИЯ Корпоративни стратегии и мисии		x	x
Изготвени стратегии по УЧР		x	x
Стратегии, конкретизирани в работни програми	x		
ФОРМИРАНЕ НА ЩАТА Използване на външни консултанти при подбора		x	x
Популярност на индивидуалното интервю	x		
Гъвкава заетост		x	x
ОБУЧЕНИЕ Анализ на потребностите от обучение		x	x
Оценка на ефективността на обучението		x	x
Използване на вътрешни обучители	x		x
Увеличаване на обучението без откъсване от работното място	x		x

Cranet Conference 2001

ТРУДОВО ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ Увеличен дял на променливото заплащане	x		x
КОМУНИКАЦИИ По-демократични модели		x	x

Fig.2. Percentage of organizations having a personnel or HRM department/ manager

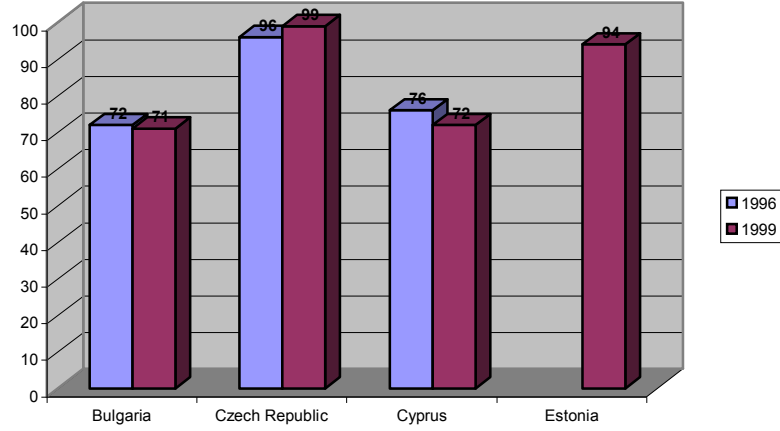


Fig.3. Percentage of organizations where the head of personnel /HR function has a place on the main Board

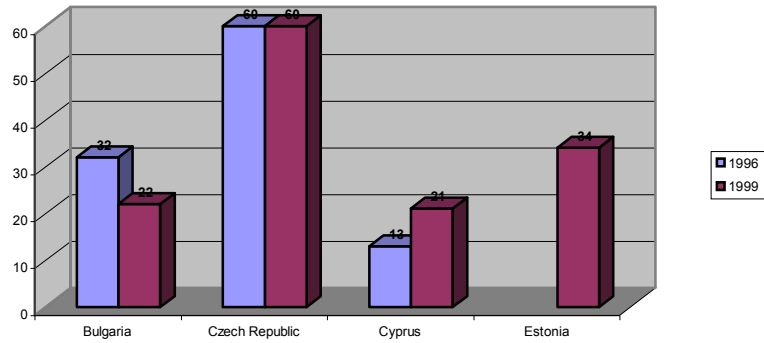


Fig.4. Percentage of organizations with Human resource management strategy

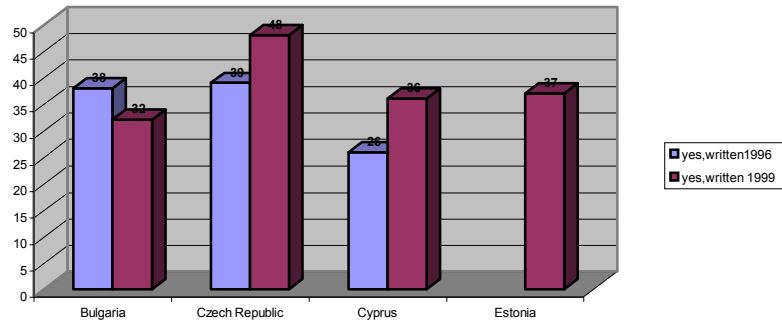
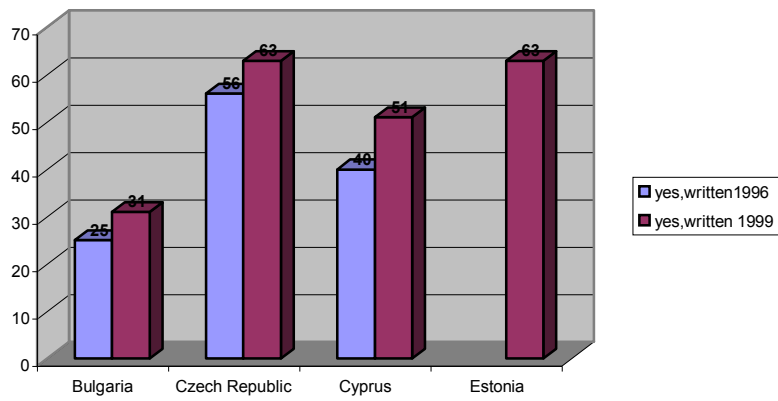


Fig.5. Percentage of organization with a Corporate strategy



Cranet Conference 2001

Fig.6. Percentage of organizations systematically analysing employee training needs

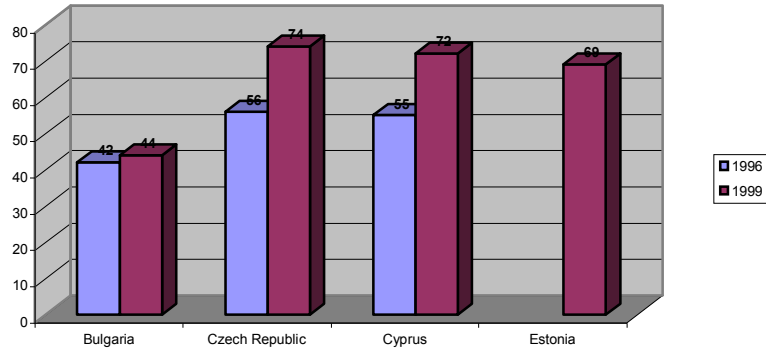


Fig.7. Percentage of organizations monitoring the effectiveness of their training

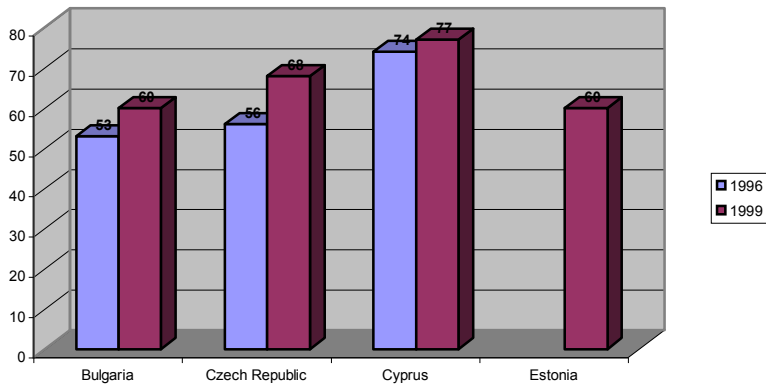
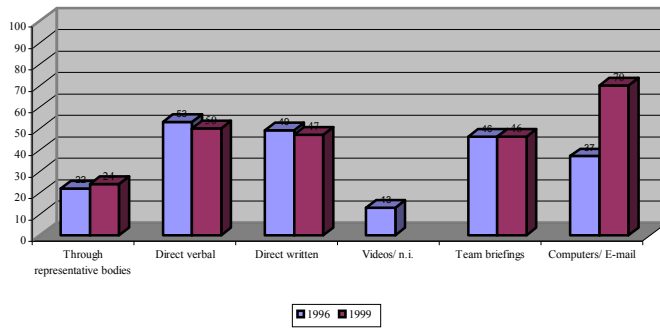


Fig. 8 Relative share of organisations in EU+, in which the following ways of communication with the staff on important problems has increased (%)



Литература

1. Alas,R. (2000) Why do Employees Resist to Changees in Estonian Organizations? ". **International Conference: "HRM – an Important Factor for European Integration"**, International Business School Transbusiness –E , Sofia.
2. Antoniadou,S (2001) The Effect of the Stock Exchange on HR Management in Cyprus. *Czech exchange meeting*. Prague, Price Waterhouse Coopers 16.03.2001.
3. Cranet Survey on International Strategic Human Resource Management: UNITED KINGDOM – Executive report 1999, Cranfield School of Management, 2000.
4. Kozminski, G,Yip S.(ed) (2000) Strategies for Central and Eastern Europe. MACMILLAN PRESS.
5. Koubek,J (2000) Human Resource Management in Transforming Economy – Convergency or divergency? (Examole of the Чешка република). ". **International Conference: "HRM – an Important Factor for European Integration"**, International Business School Transbusiness –E , Sofia.
6. Stavrou-Costea,E., Patouras,P., Mikellidou,M. (2000) The Role of Human Resource Management in Cyprus: Challenges and Opportunities for the New Millenium. ". **International Conference: "HRM – an Important Factor for European Integration"**, International Business School Transbusiness –E , Sofia.
7. Vatchkova,E. (2001) Strategic Human Resource Management and the Integration of Bulgaria to the European Labour Market. *Round table, organized by Friedrich Ebert Stiftung*, Sofia, 5.07. 2001.
8. Vatchkova ,E. (2001) Bulgaria's desire to join the EU and the implications it has on HR practices in Bulgaria. *Czech exchange meeting*. Prague, Price Waterhouse Coopers, 16.03.2001.
9. Vatchkova ,E. (2001).The speed of changes – Bulgarian way to the integrated European HRM. *V th Chemnitz East Forum: «Human Resource Management in Transition»*, Chemnitz University of Technology, 21-23.03.
10. Velson, E., Vahur, A. (2001) The most important issues HR Professionals face in Естония. *Czech exchange meeting*. Prague, Price Waterhouse Cooper s16.03.2001.
11. www.cyprus.gov.cy/cyphome/govhome.usf