

**СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И
ИНТЕГРАЦИЯТА НА БЪЛГАРИЯ В ЕВРОПЕЙСКИЯ ТРУДОВ ПАЗАР**

Автори:

Елизабета Вачкова

Доктор по икономика

Професор в Интернешънъл Юнивърсити

Бисер Петров

Бакалавър по стопанско управление

Научен сътрудник в Института за ядрени

изследвания и ядрена енергетика - БАН

СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И ИНТЕГРАЦИЯТА НА БЪЛГАРИЯ В ЕВРОПЕЙСКИЯ ТРУДОВ ПАЗАР

Елизабета Вачкова

Въведение

Активните усилия на българските правителства след 1990 година, на редица институции и субекти на развиващото се гражданско общество са насочени към интегрирането на България в Европейския съюз и в частност - към изграждането на предпоставки за присъединяване на страната ни към европейското социално и трудово пространство. Стремещт към демократизиране на обществените и икономическите отношения, съпътстващите го децентрализация при вземането на решения и засилване самостоятелността на стопанските субекти постепенно налага разпределяне както на отговорностите, така и на инициативите за успешна промяна между три основни центъра – държава, неправителствени организации и стопански единици. Успешното развитие на тези процеси е невъзможно без активирането на адаптационните механизми на всички управленски нива.

Представената разработка е посветена на специфичен и слабо разработен до този момент в управленската литература проблем – ролята на управлението на човешките ресурси в организацията за ускоряването на трудовите и социалните интеграционни процеси. Разкриването на механизмите, чрез които УЧР съдейства за изграждането на единен европейски пазар на труда се базира методологически на утвърдените от Центъра за европейско управление на човешките ресурси сравнителни изследвания, провеждащи се периодично от 1989 година насам. Методиката на конкретното изследване използва специално конструирана «система от адаптационни признаци», чрез които се изследват конвергентните и дивергентни зони в УЧР, формиращи отделни характеристики на трудовия пазар. Използват се и някои подходи на съвременния бенчмаркинг. Информационна основа на разработката са последните два тура (1996 и 1999 г.) на европейското проучване на практиките по УЧР, провеждано в рамките на веригата Кранет-Е, обхващащо през 1996 година 4847, а през 1999 година -

5950 организации с не по-малко от 200 души персонал от 24 европейски страни¹.

Основна цел на разработката е установяване на насоките за усъвършенстване на съвременното управление на човешките ресурси в организацията, чрез които ще се повлияе позитивно развитието на българския трудов пазар и ще се създадат устойчиви предпоставки за постепенното му вграждане в общия европейски пазар на труда.

Политика на заетостта в Европейския съюз

Високите социални и трудови стандарти на страните - членки на Европейския съюз са решаващ залог за стабилността и просперитета на общността. Наред с икономическото развитие, социалната спойка на обществото е важна предпоставка за изграждането на европейската система. През последните петнадесет години социалното измерение на интеграционните процеси придобива все по-голям превес. Основните елементи на социалната политика на съюза са следните:

- Европейски социален фонд;
- Социално осигуряване на мигрантите от ЕО;
- Трудово право;
- Равноправие в заетостта;
- Здравословни и безопасни условия на труд;
- Социален диалог;
- Политика за насърчаване на заетостта и борба с безработицата;
- Органи с компетенции в областта на социалната политика – Европейска комисия, Съвет на министрите, Икономически и социален комитет, Комитет по заетостта.

Хармонизираното функциониране на тези елементи, постепенното разширяване на техния обхват и все по-активното включване на страните-членки в реализирането на мерките за единна социална политика е важно направление в усилията на страните през новото хилядолетие. Най-важните

¹ Австрия, Белгия, България, Великобритания, Източногермански провинции, Западногермански провинции, Гърция, Дания, Естония, Испания, Италия, Ирландия, Кипър, Норвегия, Полша, Португалия, Северна Ирландия, Унгария, Франция, Финландия, Холандия, Чехия, Швеция и Швейцария.

области, в които са регламентирани социални критерии и стандарти са следните (10,стр.160):

- Право на минимален доход за преживяване;
- Бедност и социално подпомагане, социална сигурност;
- Нетрудоспособни (инвалиди) и хора с намалена трудоспособност;
- Трудово законодателство и условия на труд;
- Здравословни и безопасни условия на труда;
- Равни възможности за мъжете и жените;
- Социално осигуряване;
- Трудова заетост и безработица;
- Трудова борса;
- Здравеопазване;
- Образование (образована, квалифицирана и адаптивна работна сила);
- Свободно движение на хора (работна сила)
- Други, специфични.

Централно място в процеса на изграждане на социалната европейска зона заема заетостта. В специалната глава за заетостта от Амстердамския договор, която представлява важно нововъведение в Договора за европейската общност се изтъква жизненоважната връзка между създаването на работни места, годността на работната сила да отговаря на новите потребности, пазарите на труда, които трябва да реагират адекватно на икономическите промени и социалното сближаване. Предвижда се държавите – членки да работят за координирана стратегия за заетост, за насърчаване на образоваща се, приспособима работна ръка и гъвкави трудови пазари. Съгласно договора от Амстердам в качеството на главен консултативен орган в тази област ще функционира Комитет по заетостта. С оглед постигане на важните цели, формулирани в чл.2 на договора за Европейския съюз всяка държава – членка се задължава да представя на Съвета на министрите и на Европейската комисия годишен доклад за главните мерки, предприети в изпълнение на политиката по заетостта. Според новата уредба, Съветът на министрите ще провежда всяка година проучване за изпълнение на политиката по заетостта, ще прави препоръки до държавите-членки и въз основа на тях Съветът на министрите и Европейската комисия ще изготвят годишни доклади до Европейския съвет

относно състоянието на заетостта и изпълнението на основните насоки. Една от функциите на Съвета на министрите е засилване на сътрудничеството между държавите-членки и подкрепяне на действията в областта на заетостта чрез инициативи, насочени към размяна на информация и на практически подходи. **Насърчават се международните сравнителни анализи и трансферирането на нови прогресивни подходи, съдействащи за подобряването на заетостта и постепенно премахване на социалното изолиране.**

Понастоящем продължават да съществуват сфери, в които Европейската комисия няма компетенции за действие. Това са трудовото възнаграждение и свободата на сдружаване – главно правото на стачки и на локаут. В същото време са единодушни изискванията в разпоредбите за закриляне на работниците при прекратяване на трудовото правоотношение, за паричните вноски за насърчаване на заетостта и създаване на работни места.

Процесът на формиране на единния европейски трудов пазар е подложен на действието на сложни и динамични фактори, които се нуждаят от прецизни изследвания .

Формиране на европейския трудов пазар

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.

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 България. 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 гъвкавата заетост;
5. бързо намаляване на заетостта в първичния и вторичния сектор и увеличаването ѝ в третичния сектор;

6. високо равнище на социална осигуреност;
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.

В много отношения различията по страни са големи, стойностите на отделни показатели силно варират. Така например, заетостта на 100 млади на възраст между 15 и 25 години през 1995 година (9, стр. 22) във Франция е 26 души, в Холандия – 50 души, в Дания – 66. През същата година (9,стр.24) активно заетите жени на възраст от 25 до 49 години в Дания са 84%, в Холандия 68%, а във Франция – 79%. Великобритания, Дания и Холандия са страни, справящи се успешно с безработицата. Гъвката заетост е инструмент, използван много активно във Великобритания и Холандия. В Дания правителството въвежда множество фискални стимули, комбинирани с различни обучения за работещите в рисковите индустрии, чрез които се противостои на структурната безработица.

Свободното придвижване на работната сила с всички предимства, които предлага, не бива да се преувеличава. 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.

Кратка характеристика на българския трудов пазар

Формирането на реален трудов пазар в България започва през 1990 година. **Преходът стартира при** висока степен на икономическа активност на хората, наличие на скрита безработица, напреднало застаряване на населението и висока степен на «трудова натоварване» на трудоспособното население. Към началото на прехода страната има: развита система за социално осигуряване, за медицинско обслужване и рехабилитация; висока степен на грамотност на населението; широк достъп до учебните заведения. Бързата първоначална институционализация на трудовия пазар в началото на 90-те години става възможна благодарение на функциониращата и добре развита система от бюра по работната сила, която се трансформира в трудова борса. До 1990 година в страната работи териториално изградена и развита единна държавна система за квалификация и преквалификация на работната сила.

В резултат на продължително прилаганата стратегия за приоритет на материалното производство структурата на заетостта е деформирана – около 80% от работниците и служителите от държавния сектор са заети в материалното производство. Повече от половината население на страната е заето в промишлеността и селското стопанство. В професионалната структура на заетите преобладават работниците в сравнение със служителите, специалистите са около 19% от общата численост, управленските кадри са 5% от всички работници и служещи. В структурата на специалистите преобладават заетите жени (два пъти повече от мъжете), но в управлението жените са два пъти по-малко от мъжете. Равнището на заетост при мъжете и жените е приблизително еднакво, процентът на заетост на населението в националната икономика през 1990 година е 47 (3, стр.76). В края на 80-те години наличието на 130 000 незаети работни места предизвиква привличането на работна сила от Виетнам, Полша, Никарагуа, Куба и други страни. В същото време, изчисленията на броя на неотработените човекодни по уважителни, здравословни и други причини показва, че само през 1989 година в материалното производство общият брой на условно незаетите е 323 000 души (2,стр. 6). Добавянето на количеството неотработени часове поради неуплътняване на работния ден увеличава броя на условно незаетите с още приблизително 110 000 души.

В структурата на заетите лица се наблюдават два типа деформации, оказващи съществено влияние върху по-нататъшното развитие на пазара на труда (2,стр.8).

1. **Образователната структура** на заетите се характеризира с много висок дял на работещите с висше образование – 13,7 (най-висок в сравнение с Чехия – 8,4%, Унгария и Полша). Особено впечатляващо е образователното равнище на заетите в сферата на услугите, където дялът на висшистите у нас е почти десет пъти по-висок от този в Чехия и почти четири пъти – от този в Унгария и Полша. В същото време дялът на заетите без средно образование е много висок, почти два пъти от този в Чехия и най-висок, в сравнение с останалите две бивши социалистически страни.
2. **Цената на човешкия труд**, разгледана в няколко аспекта - отраслов, професионален и йерархически също е деформирана. Така например, «в отрасли и видове дейности, изискващи много ниско образователно равнище възвръщаемостта от инвестициите в човешкия капитал е необосновано

голяма, докато във водещи отрасли на непроизводствената сфера е изкуствено занижена» (2, стр.9). Това обстоятелство не само не стимулира хората към високо образование, но провокира емиграцията на висококвалифицирани кадри. Изкуствено занижената цена на този труд прави невъзможно възпроизводството на квалифицираната работна сила, принуждава хората към съвместяване с нискоквалифицирани дейности, в резултат на което се губи квалификация и като цяло се влошава качеството на тази ценна работна сила. Ускорено се амортизира човешкия капитал.

Отчитането на тези явления има важно значение за разбирането на натрупаните проблеми и инерцията на процесите, формиращи съвременните параметри на трудовия пазар в България.

Условията, при които впоследствие се осъществява прехода към пазара на труда в новото хилядолетие са следните (12, стр.2):

- намаляване на общата численост на населението;
- намаляване на коефициента на икономическата активност;
- влошаване на възрастовата и образователната структура на населението;
- преобладаваща безработица при нискообразованата и нискоквалифицираната работна сила;
- висок дял на дългосрочно безработните лица, сред които преобладават тези с начално и по-ниско образование;
- по-висок дял на безработните жени;
- недостиг на средства за обучение, квалификация и преквалификация;
- преобладаващи пасивни мерки за безработица.

Динамиката на макроикономическите и демографските показатели, влияещи върху пазара на труда може да се проследи на Фиг.1-10. Различни измерения на заетостта за периода 1991-2000 г. са представени на Фиг.11-16.

Към месец януари на 2001 г. трудовия пазар се характеризира със следните основни параметри (12, стр.2):

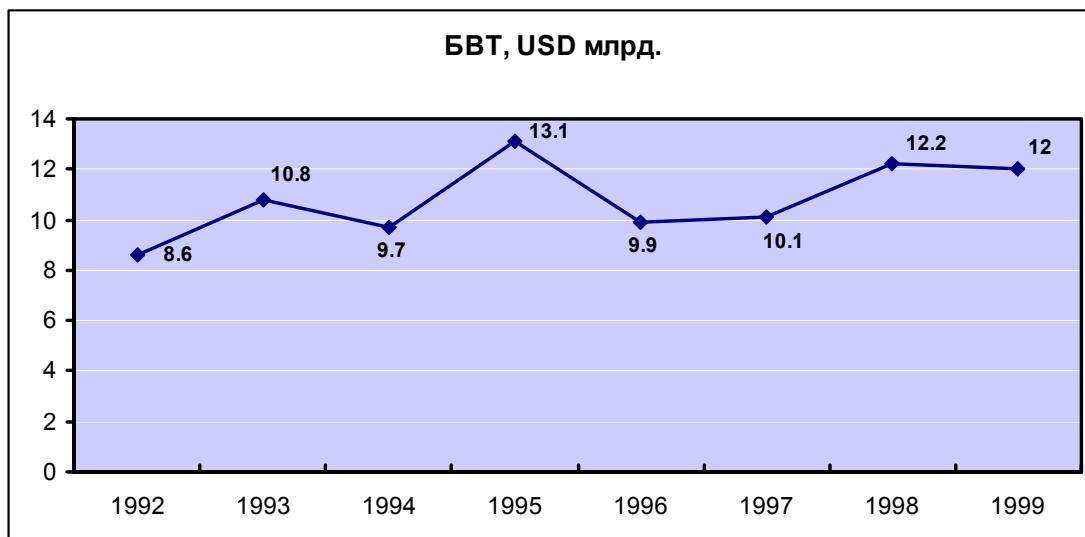
1. Броят на безработните е 708729 (18.5%);
2. Съществува голяма неравномерност в разпределението на безработицата по териториален признак – вариациите са от 4.77% до 34.96%. В 12 региона тя е по-ниска от средната за страната и в 16- по-висока;
3. Много голяма част от безработните не получават пособия – 72.5% (устойчива тенденция);

4. Делът на безработните жени е по-голям от този на мъжете – 51.8% (тенденция към намаляване);
5. Безработните млади хора до 24 годишна възраст представляват 15.8% (тенденция към увеличение);
6. Дългосрочно безработните съставляват 42.3%; от тях 70% нямат квалификация, а 68.5% са с начално или по-ниско образование;
7. Увеличава се търсенето на специалисти с висше образование – те заемат 16.2% от работните места на първичния трудов пазар – предимно инженери, техници, медицински работници и икономисти;
8. Все още доминира търсенето на неквалифицирана работна ръка – 57.0% от свободните работни места на първичния трудов пазар (тенденция към намаляване).

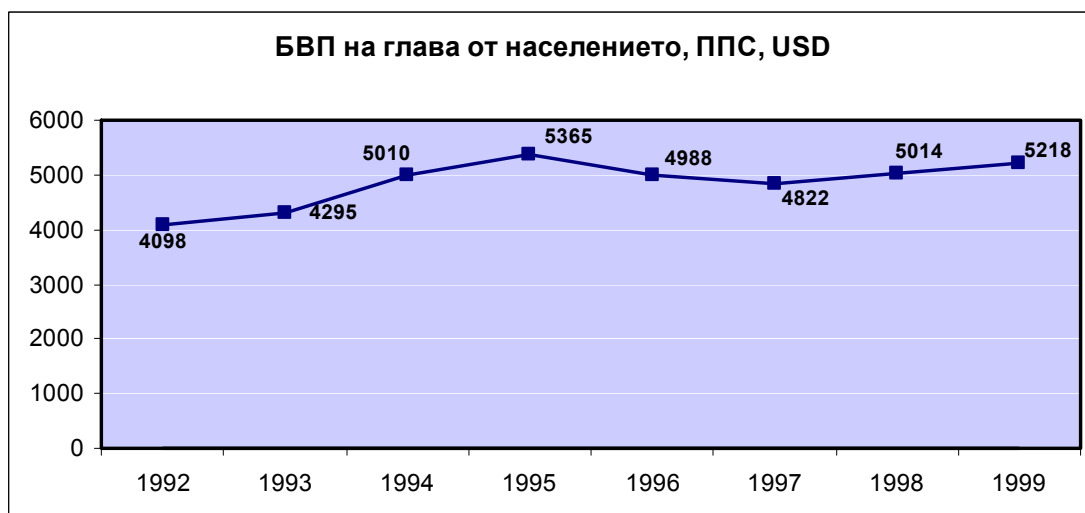
При тези условия акцентите в държавната политика по заетостта са следните:

1. Развитие на законодателството и хармонизирането му с изискванията на ЕС;
2. Децентрализация на политиката по заетостта;
3. Развитие на обучението и професионалната квалификация;
4. Прилагане на активна политика, целяща увеличаване на заетостта; поощряване на предприемачеството; оказване на помощ на проблемните групи (млади хора, дългосрочно безработни, инвалиди, хора от етническите малцинства);
5. Поддържане на квалификация на работната ръка, адекватна на потребностите на пазара;
6. Осигуряване на равни права при наемането на работа;
7. Засилване на децентрализацията /регионализиране/ и социално партньорство при осъществяване на инициативите за развитие на човешките ресурси;
8. Укрепване на администрацията на национално и регионално равнище за прилагане на политиката за развитие на човешките ресурси и осигуряване на по-добри условия на труд и живот.

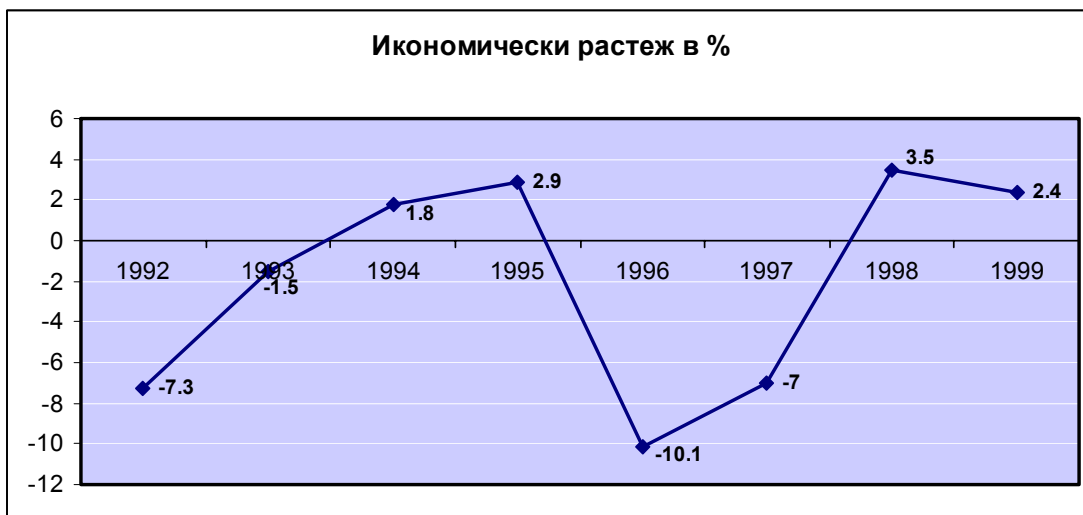
Прилагането на принципа на постепенно децентрализиране и засилване на социалното партньорство актуализира потребността от укрепване на субектите на гражданското общество, занимаващи се с проблемите на пазара на труда и управлението на човешките ресурси и на звената по УЧР в българските организации.



Фиг. 1



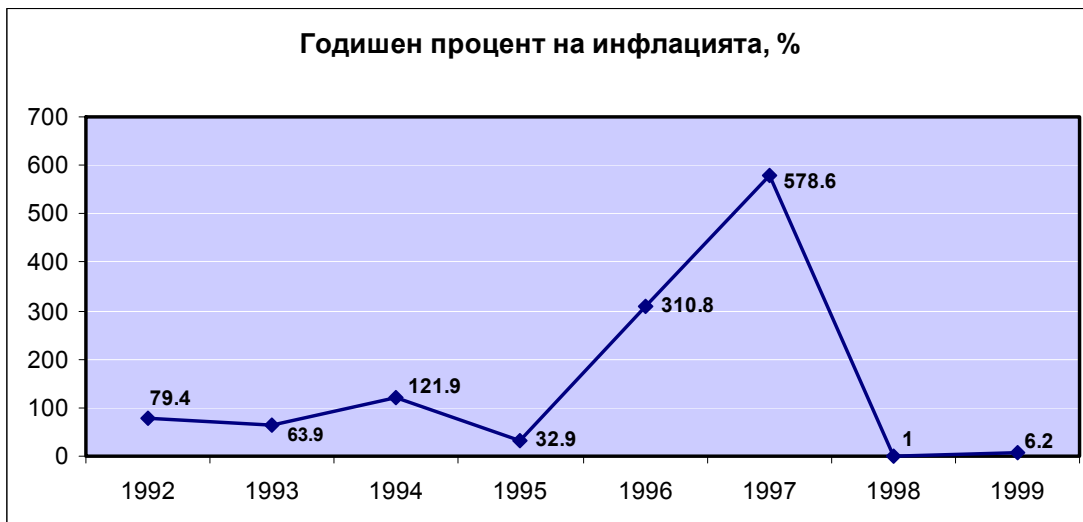
Фиг. 2



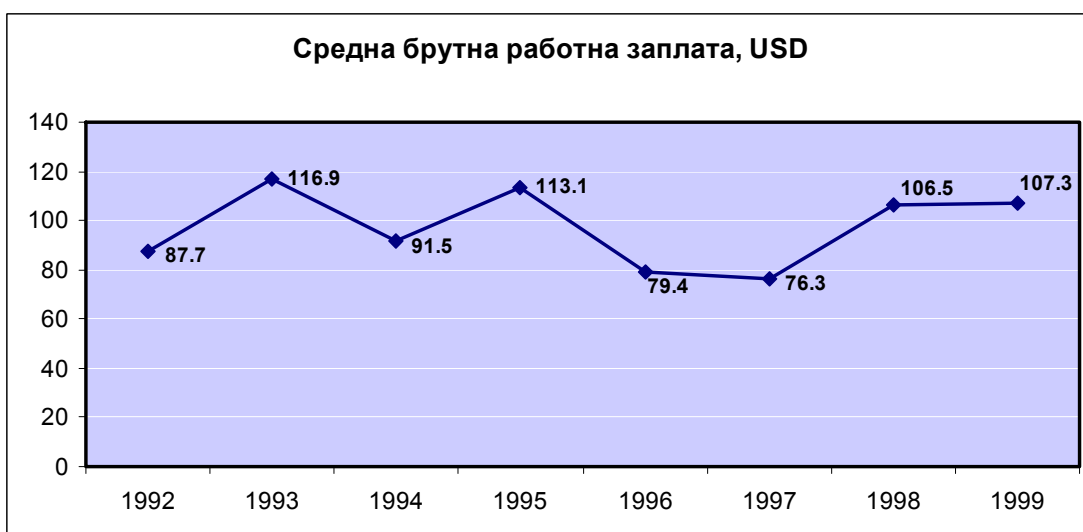
Фиг. 3



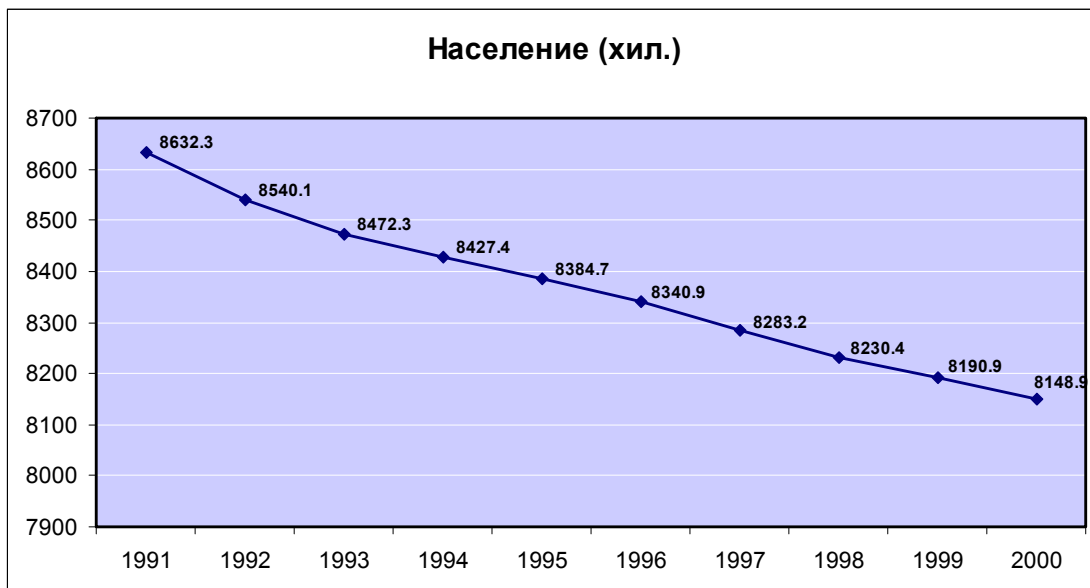
Фиг. 4



Фиг. 5



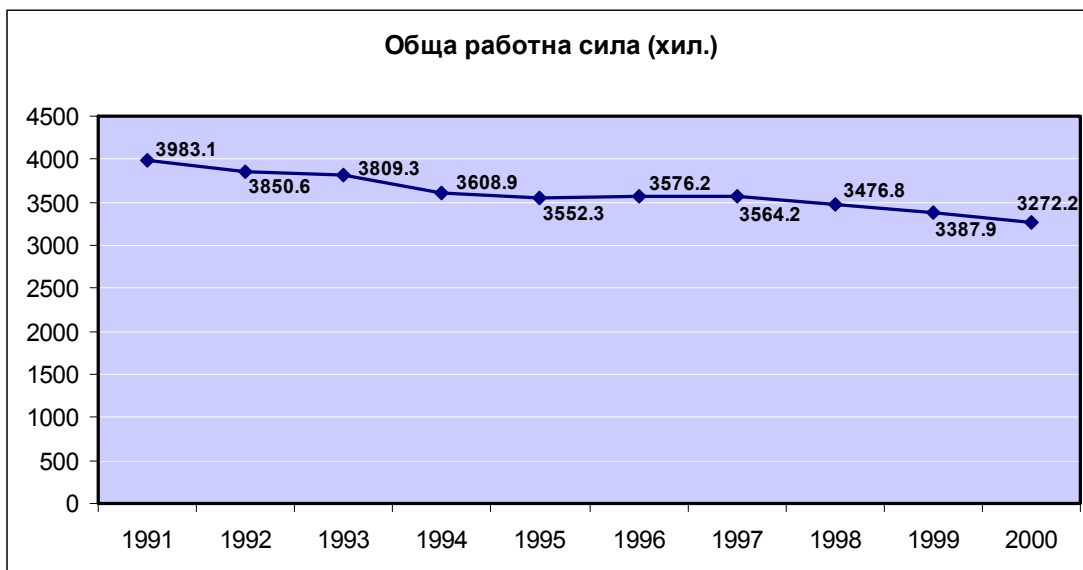
Фиг.6



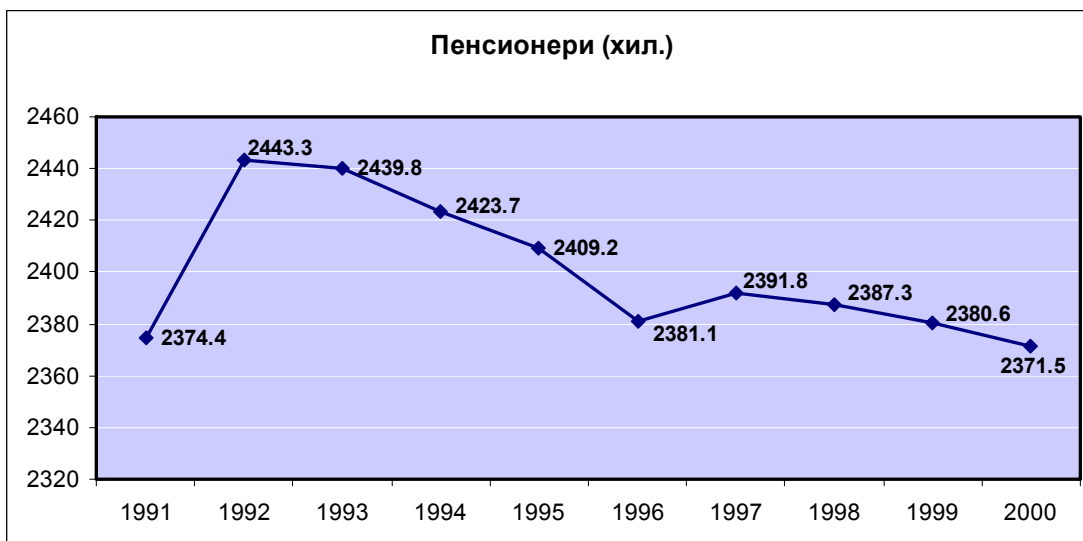
Фиг.7



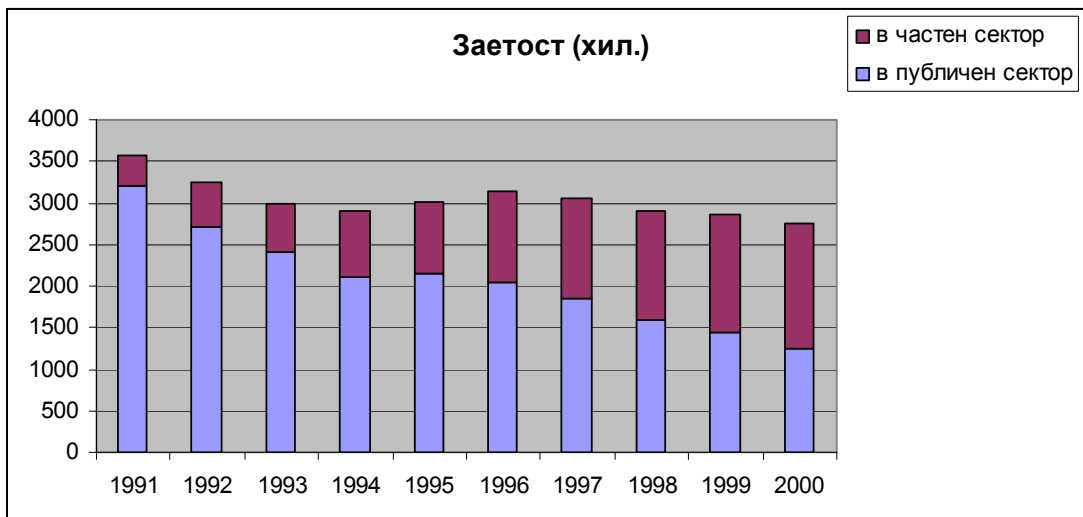
Фиг. 8



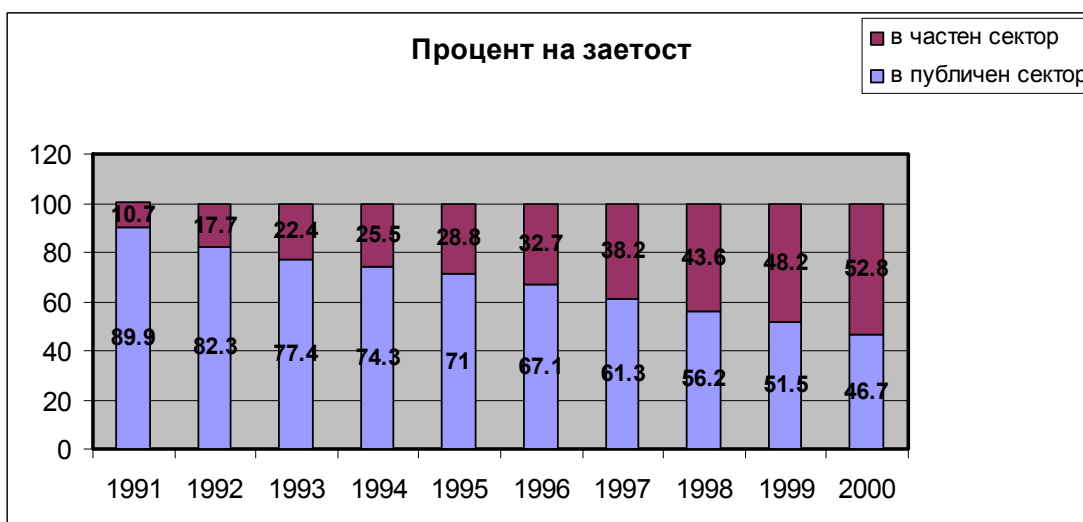
Фиг. 9



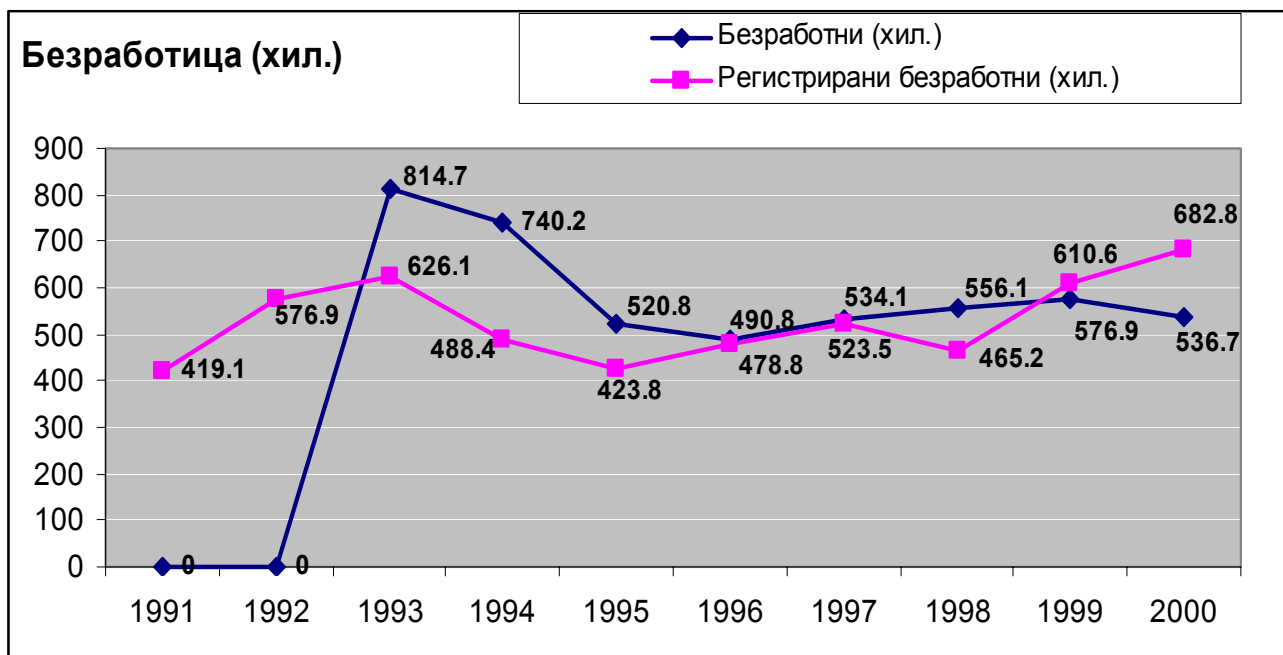
Фиг. 10



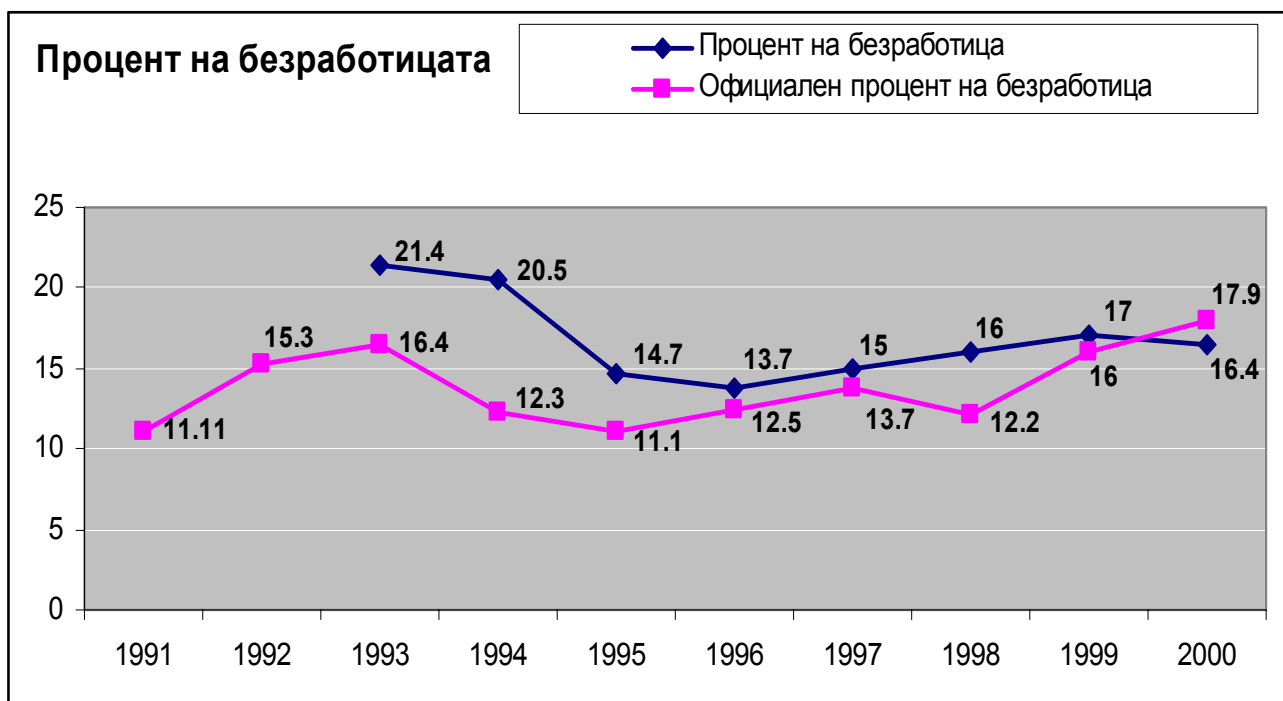
Фиг.11



Фиг. 12



Фиг. 13



Фиг. 14



Фиг. 15



Фиг. 16

Стратегическото управление на човешките ресурси като инструмент за формиране параметрите на трудовия пазар

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 платената 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 вътрешноприсъщи 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 разположени във 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 България, сравнени с тези от развитите европейски страни. Те са извлечени от наложилите се в практиката по УЧР в развитите страни, членуващи в ЕС подходи, методи, функции, дейности и структури. **Тази система от признаци може да се използва за определяне на степента на развитост на стратегическото УЧР.**

Вниманието се насочва към група измерими показатели на практиката по УЧР в организацията, формиращи така наречената «система от

адаптационни признаци». Тя се състои от представителни показатели за всяка от изследваните по единната европейска методика на Прайс Уотърхауз – Кренфилд област на УЧР. Методиката позволява да бъде проследено изменението на техните стойности във времето. Богатата база данни дава възможност и за сравняване на показателите на българските организации с тези от ЕС и от страните - кандидат членки. Проверява се «скоростта», с която българската практика по УЧР 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.

Единадесета група: Наличие на нагласа и механизми за организационни промени.

Информацията, която периодично се събира и обработва от европейската мрежа «Кранет-Е» позволява всеки един от тези признаци да бъде измерен чрез следните показатели: (б,стр. 86-88):

- 1.1 «Наличие на структурно звено или длъжност по УЧР в организацията»
- 2.1.«Участие на УЧР мениджъра/ най-главния специалист в борда на директорите или еквивалентен ръководен орган»
- 2.2.«Етап, на който УЧР директорът /специалистът участва в стратегическото управление»
- 3.1. «Наличие на писана/неписана организационна стратегия»
- 3.2. «Наличие на стратегия за УЧР»
- 3.3. «Наличие на разработени програми за реализиране на УЧР стратегиите и политиките »
- 4.1. «Степен на използваемост на методите за подбор» (поотделно: 4.1.1 «документален подбор», 4.1.2 «интервю», 4.1.3 «тестове за умения», 4.1.4 «поведенчески тестове», 4.1.5. «препоръки»)
- 5.1. «Систематично оценяване на представянето на персонала»
- 6.1. «Разработване на писани стратегии и политики за обучение и усъвършенстване на персонала»
- 6.2. «Систематично анализиране на потребностите от обучение»
- 6.3. «Оценка на ефективността на обучението»
- 7.1. «Наличие на съвместни консултативни комитети и работнически съвети»
- 7.2. «Промяна в използването на различни форми за организационно комуникиране» (поотделно: 7.2.1.«чрез представителни органи», 7.2.2. «чрез редовни събрания», 7.2.3. «чрез колективни брифинги»,7.2.4. «чрез директни писмени методи, 7.2.5. «чрез директни устни методи»)
- 8.1. «Динамика на променливата част от възнаграждението в общата структура на заплащането»
- 8.2. «Динамика на частта на непаричните възнаграждения в общата структура»
- 8.3. «Обвързване на заплащането с резултатите»
- 8.4. «Прилагане на системи за стимулиране»

9.1. «Използване на различни форми на гъвкавата заетост» (поотделно: 9.1.1. «непълнен работен ден», 9.1.2. «временно наемане», 9.1.3. «наемане за всякакъв срок», 9.1.4 «годишно договорени работни часове», 9.1.5. «гъвкаво работно време», 9.1.6. «работа на смени», 9.1.7. «работа в съботни и неделни дни», «разделяне на работата и длъжността», 9.1.9. «работа вкъщи», «работа чрез телевизионна връзка»)

10. 1. «Наблюдаване на проблемните групи от гледна точка на набирането»

10.2. «Наблюдаване на проблемните групи от гледна точка на обучението»

10.3. «Наблюдаване на проблемните групи от гледна точка на развитието»

11.1. «Оценка на управлението на промяната като важна част на фирменото обучение»

11.2. «Въведени промени в длъжностните характеристики»

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.

В приложения илюстративен материал може да се проследи динамиката на тези основни показатели в нашата страна, сравнена с динамиката на усреднените стойности на същите показатели в организации² от следните 15 страни, в които са провеждани последните два тура на изследванията: Белгия, Великобритания, Германия (ИП), Германия (ЗП), Гърция, Дания, Ирландия, Испания, Италия, Норвегия, Финландия, Франция, Холандия, Швеция и Швейцария.³

Анализ на резултатите от изследванията

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

² През 1996 година броят им е 4828, а през 1999 - 4115

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.

предопределя равнището на цялостното управление на тази дейност. В много български организации съществуват отдели «Труд и работна заплата», «Личен състав», активно работят звена по обучение на персонала, стриктно се контролира дейността по охрана и безопасност на труда. В добрия случай ръководствата оценяват по достойнство необходимостта от функционирането им и се грижат за кадровото осигуряване на тези структури. **Големият проблем е в отсъствието на цялостно обвързване на основните дейности по УЧР и ръководенето им от единен компетентен по всички въпроси център. Специализацията на звената по УЧР у нас е в начален стадий.** Все още масово не се разбира изключителната важност на синхронизирането на всички звена, дейности и специалисти, работещи по отделните аспекти. В условията на централизирана планова икономика разпокъсаността в работата им може да се обясни с ограничените им права при вземането на решения и наложителното спазване на «спуснатите» от държавата показатели. Пазарните принципи, обаче, налагат автономно вземане на решения по целия пакет от функции и дейности (разбира се при спазване на законовите изисквания), които трябва да осигурят ефективно функциониране на целия организационен механизъм. Това обстоятелство се оценява високо в развитите европейски страни, които поддържат и укрепват звената по УЧР. За двата изследвани периода относителният дял на организациите в ЕС, които имат звено или заета длъжност по УЧР остава постоянен (Фиг.1.1e).

Коренно различна е картината в България. През 1996 година резултатите от изследването показваха, че българските организации изостават по отношение на конституирането на субектите по УЧР в сравнение със страните от Европейския съюз. Така например, ако във всички европейски страни, с изключение на Финландия над 90% от фирмите имат специализиран орган или длъжност по УЧР, то у нас е най-голям дялът на тези, в които такива субекти не функционират – 28% от всички изследвани фирми (3, стр. 31). Вместо очакваното увеличаване, през 1999 година дори по-малко организации декларират наличието на звено или длъжност по УЧР (Фиг.1.1а: 1996 г.- 72.4%, 1999 г. – 71.6%)⁴. Представителството на най-високопоставения ръководещ дейността по УЧР в директорските бордове или еквивалентни ръководни органи

⁴ Валидизиран процент

е намаляло с 10 пункта - (Фиг.1.3.а:1996 г.– 32%, 2000 г.– 22%), докато в ЕС стойността на този показател остава на същото ниво (Фиг.1.3е). За сравнение може да се посочи, че през същия период във Великобританските фирми това представителство е останало непроменено, но като тенденция, наблюдавана от 1992 година насам, посоката е към нарастване.

В нашите организации без функциониращи звена по УЧР главната отговорност за тази дейност преминава все по-често от административните към изпълнителните директори. Този факт може да се тълкува противоречиво. От една страна - като сигнал за повишено внимание към дейността, от друга – все още недооценяване на важността на обособяването на самостоятелна структура. Прекомерната натовареност на българските изпълнителни директори, работещи в изключително сложна и конфликтна делова среда, засилва опасенията за невъзможност да се изпълняват и функции по управление на персонала. Като положителна промяна може да се оцени увеличаването на дела на фирмите, в които работата на звеното по УЧР е обект на системно оценяване. Тук възниква големият въпрос за квалификацията на зетите специалисти и критериите, по които се оценява работата на звената. В България все още няма нито академична специалност «Управление на човешките ресурси», нито специализирани звена за обучение на кадри в тази област. Закриването на Института по труда допълнително затрудни решаването на квалификационните проблеми. **Утвърждаването и развитието на статута на мениджъра по персонала у нас е проблем, чието решаване не търпи отлагане.** Положителна роля в това отношение играят мултинационалните компании, които постепенно налагат в публичното пространство облика на професията. Все по-остро днес се чувства потребността от обединяваща професионална организация, която да стимулира и подпомага развитието на специалистите и мениджърите. Големи надежди се възлагат на новообразуваната Българска асоциация по управление и развитие на човешките ресурси, чиято дейност набира скорост.

В резултат от гореизложеното сравнителният анализ на резултатите от двете изследвания не показва очакваното стабилизиране на позицията на субекта по управление на човешките ресурси в България. Наблюдават се определени промени към по-ефективно функциониране на звената, но те все още не могат да бъдат оценени като съществени.

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» насочва анализа към същината на съвременното УЧР – изпълнението на стратегически функции в организацията. Тя придобива все по-голяма актуалност в светлината на ускоряващите се структурни промени в българската икономика, при които оцеляването на организациите е поставено в пряка зависимост от успешното адаптиране на персонала към новите изисквания. Много показателен в това отношение е примерът с променените изисквания към висококвалифицирания персонал в енергийния отрасъл, чиято предприватизационна програма включва въвеждането на европейски стандарти за нормативна численост на персонала в зависимост от определени икономически показатели. Под различна форма подобни проблеми възникват в повечето предприятия, които са свързани главно с отстояването на конкурентоспособността на българския бизнес в условията на глобализация. Утвърждаването на адекватната професионална структура като стратегическо предимство предполага развитост на стратегическото управление и на техниките за прилагането му. Според Крис Брустър за тази цел е необходимо: 1. Функцията по УЧР да бъде представена на най-високо равнище на вземане на решения в организацията и да е включена на етапа на изграждането на стратегиите и 2. Организацията да е възприела практики по УЧР, с които да се развива и подпомага иновативността в управлението на хората. **Постепенното изместване на административната от стратегическата функция е централен дискуссионен проблем в теорията и практиката на УЧР.**

Участието на мениджърите по човешките ресурси в директорските бордове у нас през 1999 година е намаляло с 10 пункта в сравнение с 1996 г. (Фиг.1.3а). Това може да се тълкува като отслабване на стратегическите им позиции, нехарактерно за другите европейските страни, които запазват висока степен на представителство в топ мениджмънта (Фиг.1.3е) и два пъти по-активно участие в стратегическото планиране от самото начало, в сравнение с етапа на прилагане на решенията (Фиг.1.8е). В българските организации, в които позицията на субекта по УЧР се е утвърдила, участието му в разработването на корпоративните стратегии все по-често започва на стадия на

формирането им, вместо впоследствие само с консултиращи или с изпълнителски функции (Фиг.1.8а).

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 нашите организации през 1996⁵ година показва сериозно изоставане от състоянието му в развитите европейски страни (Фиг.1.7.2а и 1.7.2е). Съгласно резултатите от новото (1999 г.) изследване популярността на писаните корпоративни стратегии у нас е нарастнала с шест пункта. Любопитно е, че точно с толкова е спаднала разпространеността на писаните корпоративни мисии. С няколко пункта са станали по-малко фирмите, които декларират, че не разработват писани мисии и стратегии. Като цяло може да се твърди, че **се очертава слаба положителна тенденция** към подобряване на стратегическата ориентация в управлението на фирмите. Впечатляващо, обаче е изоставането в стойността и динамиката на този показател в сравнение с другите страни в преход. В Естония, например през 1999 година 63% от организациите имат писани корпоративни стратегии, в Чехия те са също 63%, в Кипър – 51% докато у нас едва 30,7% от фирмите декларират разработването им.

В същото време у нас, за разлика от страните-членки на ЕС (1.7.3.е) и страните в преход се наблюдава спад в използването на стратегиите в областта на персонала. Вместо 38% през 1996 г, през 1999 г делът на фирмите, които ги разработват е спаднал на 32% (Фиг.1.7.3а). По-рядко се разработват писани стратегии за заплащанията и възнагражденията (1.6.3а), отслабнал е интересът към писаните политики в областта на обучението и развитието на персонала (Фиг.1.6.2а), с десет пункта е намалял относителният дял на организациите, разработващи политики за набирането и подбора (Фиг.1.6.1а). Най-драстичен е спадът в популярността на политиките за организационни комуникации (Фиг.1.6.4а) – вместо 46% през 1996, през 1999 г. едва 27% от фирмите

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

разработват такива политики.⁶ В развитите европейски страни също се забелязва лек спад в популярността им (Фиг.1.6.2е и 1.6.4е).

Цялостният анализ на динамиката на политиките по персонала показва:

1. Намаляване на популярността на всички видове писани политики по персонала за периода 1996-1999 година както следва: за заплащането и възнагражденията – с 8 пункта; за обучението и развитието – с 9 пункта; за набирането и подбора – с 10 пункта; за комуникациите – с 19 пункта; за равните възможности – с 9 пункта (8, стр. 25-27). Прави силно впечатление факта, че само за три години два пъти са намалили организациите, разработващи писани политики за равни възможности. Това е косвен индикатор за увеличаващите се предпоставки за трудова дискриминация по различни признаци.
2. Увеличават се, макар и значително по-слабо организациите, деклариращи разработването на неписани политики във всички изброени области: за заплащането и възнагражденията – с 3 пункта; за обучението и развитието – с 1 пункт; за набирането и подбора – с 10 пункта; за комуникациите – с 11 пункта и за равните възможности – с 6 пункта.

През наблюдавания период в България е отслабнала работата на звената по разработването на политики за работа с персонала, както и на стратегиите в тази област.

Четвъртата група признаци «Формиране на щата чрез използване както на класически, така и на съвременни, утвърдени в практиката научнообосновани методи за набиране и подбор на персонала» показва степента на използване на тези методи.

Като цяло в нашата страна остават най-популярни методите за подбор по документи - в 31% от случаите за всички назначения и чрез индивидуални интервюта - в 25% (1, стр.41-42). Графологичните методи, центровете за оценяване и психометричните тестове продължават да се ползват най-рядко от българските фирми. Въпреки очакванията за по-бързо навлизане на непрекъснато обогатяващ се набор от инструменти за прецизна и професионална селекция, данните не потвърждават позитивни промени.

⁶ 1, стр 26

Например, през 1999 година се наблюдава спад от 9 пункта в популярността на панелните интервюта, а психометричните тестове са станали по-неизползваеми с 10 пункта. Има основания да се твърди, че подборът става по-непрофесионален, независимо от стандартите, които мултинационалните компании налагат и от повишената конкуренция между фирмите в «наддаването за таланти».

Петата група признаци «Функциониране на система за оценка на представянето на заетите» характеризира обхвата на системата за оценка на представянето по отделни категории персонал, участието на различни субекти в оценяването и дейностите, за които впоследствие се използват резултатите от оценяването. Изследването през 1996 година очерта следните основни недостатъци на тази важна дейност по УЧР в организациите (Табл.1 и Табл.2):

- Малък обхват на системите за оценяване в сравнение с обхвата им в страните-членки на ЕС;
- Слаба приложимост на оценяването на мениджъри и специалисти;
- Приоритетност в оценяването на работниците;
- Неефективно използване на резултатите от оценяването – слабото им участие в определянето на индивидуалните потребности от обучение и на потенциала за развитие и повишаване в йерархията.

Табл.1. Относителен дял на организациите, в които има действаща система за оценка на представянето на следните категории персонал:

Категории персонал	България		Чехия		Великобритания		Швеция		Швейцария	
	1996	1999	1996	1999	1996	1999	1996	1999	1996	1999
Мениджмънт	40	35	50		89		86		88	
Специалисти	56	54	49		84		72		93	
Администрация	42	47	42		75		81		86	
Работници	59	57	36		44		54		80	

Табл.2. Относителен дял на организациите, в които следните групи формално участват в процеса на оценяването

Групи	България		Чехия		Великобритания		Швеция		Швейцария	
	1996	1999	1996	1999	1996	1999	1996	1999	1996	1999
Прекият ръководител	88	67	92		99		n.i. ⁷		99	
Ръководителят от по-високо равнище	48	47	38		72				47	
Самият служител	25	17	26		94				80	
Подчинените	22	9	1		8				24	
Колегите	22	12	5		9				3	
Клиентите	28	21	12		7				2	
Други	7	7	2		3				5	

Както може да се забележи, очевидното изоставане в степента на приложимост на функцията по оценяване на представянето в българските организации, проследена в динамика, в сравнение с най-развитите европейски страни се задълбочава (целенасочено са представени само данните от от по-ранния период за европейските страни). Особено тревожно е пренебрегването на оценяването на мениджмънта. Положително е повишеното внимание към представянето на администрацията. Ясно изразено е подобряването на използването на резултатите от оценяването (Табл.3). Може да се направи извода, че ефективността на работещите системи за оценяване на представянето нараства. Те в по-висока степен влияят на вземането на решения за определяне на: индивидуалните и организационните потребности от обучение, потенциала на служителите за развитие и израстване в кариерата, организацията на работата и определянето на индивидуалното заплащане.

⁷ Съкращението означава липса на информация

Табл.3 Относителен дял на организациите в България, които използват резултатите от оценяването на представянето за следните цели (невалидизиран процент):

Насоки за използване на резултатите от оценяването	1996 г	1999 г
Индивидуални потребности от обучение	21	25
Потребности от обучение на равнище организация	32	36
Потенциал за служебно израстване	28	23
Развитие на кариерата	18	17
Индивидуално заплащане според резултатите	42	39
Организация на работата	34	39

Основната тежест в оценяването у нас продължава да лежи върху преките ръководители, средния мениджърски състав и клиентите. Тези приоритети се запазват в динамика, но поради намаляването на обхвата на системата тяхното участие в процесите по оценяването логично намалява. Като цяло параметрите на функцията по оценяването не се подобряват в очакваната степен.

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 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. 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. Все по-голяма популярност в Европа придобива английският стандарт «инвеститори в хора». Във Великобритания ⁸ през последните 10 години фирмите са инвестирали средно 2,7 % от годишния фонд за работни заплати в обучение и развитие на персонала. Изследването през 1999 година показва скокообразно нарастване на тези инвестиции средно до 3% .

Един от основните изводи, направени след анализа на резултатите от изследването на УЧР през 1996 година е, че българските компании изостават от развитите страни по отношение на прилагането на системния подход към

⁸ 3, стр 7

управлението на фирменото обучение. Новите данни (Фиг. 3.1.а, 3.1аБ, 3.4а) дават основания за оптимистични очаквания. Наблюдават се следните положителни тенденции:

- увеличава се дялът на организациите, които анализират потребностите от обучение – от 42% през 1996 на 44% през 1999 г.;
- нараства популярността на системите за оценка на представянето на заетите - вместо 18% през 1996, през 1999 година 23 % от организациите прилагат такива системи;
- все по-често се оценява и ефективността от обучението - ако през 1996 година това са правили 53% от изследваните фирми, то през 1999 година техният дял вече е 60%.

Очертава се негативна тенденция в обхвата на обучението. За нея свидетелства увеличението от 36% на 45,7% дела на фирмите, които изпращат по-малко от 10% от служителите си ежегодно на обучение, както и двойното увеличаване на организациите, изразходващи минимален дял от средствата за заплата – 0,5% за обучение. Тези обстоятелства са сериозно препятствие за изграждане на модерните в света «обучаващи се организации».

На Фиг.3.7а може да се проследи динамиката на различни методи за развитие на персонала. В повече български организации през 1999 година се разработват планове за развитие на кариерата и планове за приемственост, които могат да се използват като средства за задържане на добрите служители. В разрез с необходимостта от интензивно противодействие на вълната от напускащи нашите организации млади хора е намаляването на обхвата на програмите за бързо развитие на таланти мениджъри и на международната обмяна на опит.

Седмата група признаци «Демократизиране на организационните комуникации» характеризира комуникационния процес в организацията. Демократизацията на фирменото управление и повишаването на неговото качество е невъзможно без развитие и усъвършенстване на организационните комуникации. През 1999 година у нас в сравнение с предшестващото изследване се наблюдава разширяване на кръга от методи, които се използват за фирмени комуникации. Двойно е нарастнала популярността на директните устни методи, компютрите и електронната поща. Това определено са положителни тенденции, създаващи предпоставки за демократизиране на

управлението. По-бавно нараства популярността на комуникирането чрез представителни органи на служителите, колективните брифинги се използват по-ограничено. Изследването през 1999 година дава сериозни основания за извода, че в българските организации, в сравнение с европейските, значително по-бавно нараства интензитета на обратната връзка от служителите към мениджърите. Същото изследване във Великобритания показва категорично, че английските мениджъри през 1999 г. в сравнение с 1996 г. повече се вслушват в мненията на подчинените си, като активно използват различни канали за обратна връзка. През 1999 г. в България слабо се проучва мнението на работещите, недостатъчно се използват колективните брифинги, комуникирането чрез редовни събрания, чрез работнически съвети, чрез прекия ръководител. Не се укрепват директните обратни връзки с висшия ръководител.

Новите технологии революционизираха комуникациите. В развитите европейски страни бързо се увеличава модерната техническа база на фирменото управление. У нас резултатите от изследването показват отстъпление от завоюваните в миналото позиции. Използването на компютрите и електронната поща през 1996 г. не класира българските организации сред най-напредналите в Европа (Финландия, Швеция, Дания), но ни поставя преди Гърция и Кипър. Новите резултати показват силно изоставане дори от тези страни. Така например, ако през 1996 г. само в 4,8% от гръцките фирми се е увеличило използването им, то през 1999 г. това увеличение е валидно за осем пъти повече фирми, докато в България то едва се е удвоило. Процесът на компютризацията на българските фирми протича бавно. Като цяло се наблюдават известни отстъпления от прогресивното развитие на фирмените комуникации и колебливост в процеса на подобряването им. За това свидетелства и отбелязаното в началото на статията намаляване на интереса към политиките за организационни комуникации.

Осмата група признаци «Обоснованост и развитост на системите за възнаграждаване на работещите в организацията» характеризира някои измерения на динамиката на заплащането. Те ще бъдат разгледани фрагментарно, тъй като според всички проведени досега изследвания от Центъра по европейско управление на човешките ресурси заплащането се запазва като най-силно културно зависима функция. Показателят, който понастоящем се следи с най-голям интерес е динамиката на променливата

компонента в общата сума на възнагражденията (Фиг. 4.2.1a). Неговите стойности показват, че България е в конвергентната зона. На Фиг.4.2.1a, 4.2.2a, 4.3.1a, 4.3.2a, 4.3.3a и 4.3.4a може да се проследи разпространеността на различни мотивационни практики в динамика.

Деветата група признаци «Използване на гъвкавата заетост като средство за осигуряване на организационна адаптивност характеризира разпространеността на гъвкавата заетост». Договорите за гъвкаво наемане на работа, така наречената «атипична заетост», през последното десетилетие постепенно започва да се превръща от изключение в правило за много от страните, членки на Европейския съюз. Все повече изследователи и практики утвърждават тезата, че пазарът на труда на бъдещето ще бъде доминиран от разнообразни форми на гъвкавата заетост. За това допринасят безспорните ѝ предимства:

- осигуряване на работа на повече хора;
- съчетаване на непрекъснато обучение и квалификация с трудовия процес;
- улесняване на мобилността на семействата с дуалистична кариера;
- рационализиране на бюджета на времето на майките, отглеждащите деца и нетрудоспособни членове на семейството;
- увеличаване на приходите в личния бюджет;
- балансиране на личния и професионалния живот;
- улесняване на социалната и трудовата адаптация при експатриране и т.н.

Изследването на популярността на този тип договори в българските организации както през 1996, така и през 1999 години показва значително изоставане на прилагането ѝ у нас в сравнение със страните от ЕС. Трябва да се подчертае, че държавната политика по отношение на гъвкавата заетост е твърде противоречива. От една страна, стратегията по заетостта и законодателството в България се хармонизира с тези в Европейския съюз. От друга страна, новият кодекс на труда не улеснява прилагането на гъвкавата заетост, а създава многобройни административни препятствия. Типичен пример в това отношение е § 34, с нововъведения чл.136а, регламентиращ реда на удължаването на работното време, отчитането и компенсирането му.

Поради изключителната важност и актуалност на проблема не само за България, но и за трудовите пазари в цял свят той ще бъде разгледан по-подробно в отделен доклад по изследването.

Десетата група признаци «Недопускане на дискриминация по полов, възрастов и етнически признак и създаване на условия за социална и трудова интеграция на хората с намалена трудоспособност» очертава важни параметри на социално отговорното поведение към проблемните групи заети.

В работата на българските фирми с проблемните групи се очертават следните основни констатации.

1. Изключително слаба е ангажираността на работодателите с реализацията на инвалидите и хората с намалена трудоспособност. Във времето тя продължава да отслабва, задълбочавайки дискриминационните тенденции, което ни отдалечава чувствително от практиката в развитите европейски страни (Фиг.2.5.1а и Фиг. 2.5.1.е). Едва в 3% от съвременните български организации през 1999 година тази категория хора е била обект на наблюдение с цел обучение и развитие (Фиг.2.5.2а). В сравнение с 1996 година делът им е спаднал двойно. По-малко са станали и организациите, които следят тази група като източник на заетост. Вниманието на работодателите както към хората с недъзи, така и към етническите малцинства в страните – членки на ЕС е многократно по-голямо (Фиг.2.5.2е). Така е също в гръцките, турските и кипърските организации. Макар че положението на инвалидите и хората с намалена трудоспособност у

нас отдавна е обект на дискусии и практически не е слизало от дневен ред, положителни промени няма.

2. Аналогично критична е картината с етническите малцинства. Забелязва се слабо повишаване на интереса към тях през периода 1996-1999 както следва: за целите на набирането с 2 пункта, за обучението и развитието с 1 пункт. Това положително изменение, обаче, засяга едва всяка десета от изследваните български организации.
3. Целенасоченото набиране на представители на различните проблемни групи е представено на Фиг.2.7а и Фиг.2.7б. Сравнителният анализ показва значително по-слабите шансове за трудова интеграция на възратните, малцинствата и хората с намалена трудоспособност в нашата страна в сравнение със страните от ЕС. Повишаването на търсенето на хора с университетско образование е трайна тенденция навсякъде в Европа.
4. Жените са обект на по-голямо внимание от страна на работодателите. Въпреки стабилно поддържания висок процент на безработица сред българските жени, няма основания да се счита, че на трудовия пазар у нас те са поставени в по-неблагоприятни позиции, отколкото в страните от ЕС. Тук се наблюдава интересен феномен. От 27% през 1996 година делът на организациите, наблюдаващи набирането на жени през 1999 година е нарастнал на 31%, с два пункта се е увеличило вниманието към обучението им. В същото време намерението на работодателите за развитието им по линия на кариерата е спаднало от 16% през 1996 година на 11% през 1999. Дискриминационните тенденции към израстването на жените в служебната йерархия и у нас се проследява явно (Фиг.2.5.3а и Фиг.1.5.3е).
5. За разлика от развитите европейски страни, където се прилагат най-различни гъвкави подходи към набирането и задържането на представители на проблемните групи, българските работодатели показват пасивност. Много рядко у нас се прибегва към понижени квалификационни изисквания. В това отношение и работодателите в бившите социалистически страни са по-активни. В Чехия и Полша

тази практика е два пъти по-популярна, в Унгария – три пъти, като обхваща 18% от наблюдаваните организации.

През последните години дискриминацията по възрастов признак търпи развитие.

1. Застаряването на населението и миграционните процеси се отразяват на търсенето на възрастни (над 50 годишни) служители, както и на хора в пенсионна възраст. И докато през 1996 година трудовата дискриминация по възрастов признак е очевиден факт в най-развитите европейски страни (Табл.4), в България и в другите бивши социалистически страни тя не е актуална. Днес все по-широко се коментират различни програми за привличане и задържане на възрастни. У нас също се забелязва макар и слабо увеличаване на набирането им.

Табл. 4. Дял на организациите, набиращи хора в пенсионна възраст (в %) в различни европейски страни през 1995-1996 г.

Страна	Бълга- рия	Унга- рия	Пол- ша	Чехия	Швей- цария	Хо- лан- дия	Нор- вегия	Герма- ния (И)	Герма- ния (З)	Вели- коб- рита- ния	Фран- ция
Да	15	22	24	58	4	2	5	6	5	10	2
Не	59	62	75	37	96	96	93	90	91	85	64

Единадесетата група признаци характеризира нагласата към организационни промени и активирането на механизми за тяхното осъществяване. Оценяването на важността на управлението на промяната като ключова управленска компетенция се изтъква все по-често на най-представителни европейски форуми. Темата присъства все по-масово в програмите за обучение, семинарите и тренингите. Стремещт към успешно управление на промяната на фирмено равнище намира израз в оценката, която й се дава като важна област на обучението.

Прави впечатление рязкото повишаване на интереса към управлението на промяната в българските фирми. Все по-масово се налага разбирането за изключителната важност на проблематиката и необходимостта от подготовка на

персонала в тази сфера. Един от индикаторите за нарастването на интереса към нея е двойното увеличение на организациите, които в сравнение с 1996 година през 1999 г. оценяват управлението на промяната като важна област на фирменото обучение. (Табл.5.).

Табл.5.. Относителен дял на организациите в България, според които управлението на промяната се оценява като важна област от фирменото обучение

Степен на важност	1996 година	1999 година
Много	28	40
Достатъчно	24	25
Средно	15	13
Не много	8	4
Съвсем не	2	3

Успешното управление на промяната изисква съответните управленски знания, умения и нагласи, които намират отражение в характеристиките на управленските длъжности. Следователно, една от стъпките при реализирането на организационните промени е изменението на длъжностните характеристики на мениджърите. И докато в развитите страни тяхната динамика е голяма, в българските организации промените в длъжностните характеристики на мениджърите, респективно - изискванията към тях са непопулярни и неубедителни от гледна точка на изключително динамичните външни и вътрешнофирмени промени (Табл.6)

Табл.6. Относителен дял на организациите, в които са настъпили съществени промени в длъжностните характеристики на управленските длъжности през последните три години

Вид изменение	1996 година	1999 година
По-точни, специализирани	26	30
Без съществени промени	42	30
По-широки, гъвкави	21	26

Изводи и заключения

След обобщаването на резултатите от първото изследване на УЧР в българските фирми през 1996 година се формира предположение, че в периода 1996-1999 година ще се засилят конвергентните тенденции, ще се подобри равнището на управление и ще се намали изоставането от развитите европейски страни. По-конкретно очакванията бяха за:

1. Нарастване на влиянието УЧР функцията върху процеса на вземането на решения чрез:

- Формално подобряване на позицията на УЧР звеното в организацията;
 - Представяне на функцията на най-високо ниво на вземане на решения.
2. По-активно участие на звеното /специалистите по УЧР във вземането на средносрочни и стратегически решения чрез:
 - По-голямо влияние върху стратегическото управление (включване на звеното от самото начало на разработването на стратегията);
 - Засилена стратегическа ориентация на компанията;
 - Нарастнала популярност на стратегиите по персонала.
 3. По-активно използване на все по-широк арсенал от методи и средства за подбор на персонала.
 4. Повишаване ефективността на обучението чрез прилагане на системен подход.
 5. Увеличаване на обхвата и разнообразието на методите за оценяване на представянето и възнаграждаването на работещите.
 6. Използване на по-демократични модели за организационни комуникации.

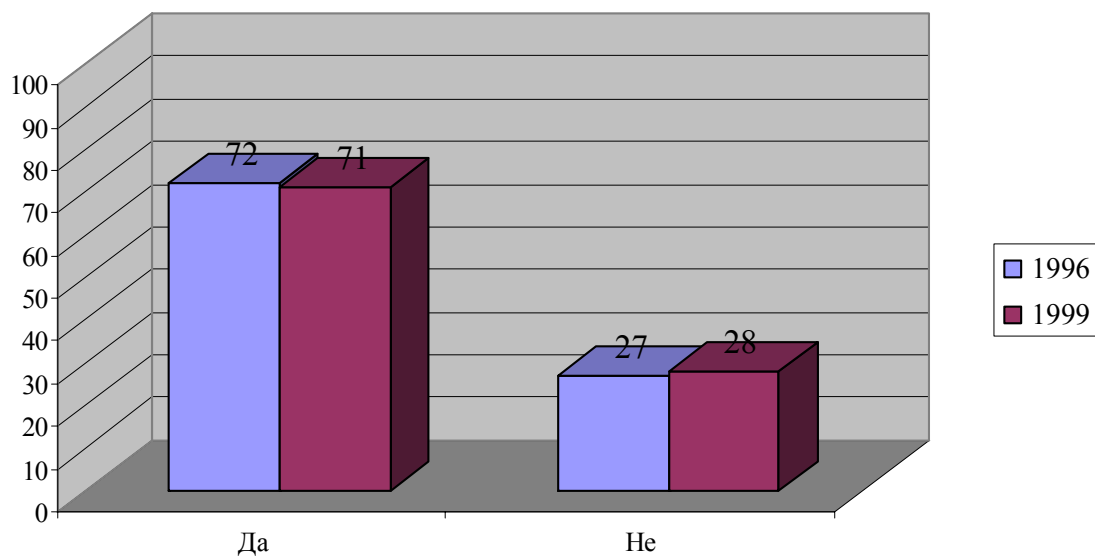
Изследването на практиката на управлението на човешките ресурси през периода 1996-1999 година показва, че тези очаквания са били твърде оптимистични. Преходът към нов, пазарен модел на УЧР в нашата страна е труден и противоречив. Не може да се твърди, че в развитието му преобладават положителните тенденции. По-скоро със загубата на инерцията редица процеси са влошили параметрите си. Това е сигнал за необходимостта от активно противодействие на негативните явления, които ще забавят интеграционните процеси.

На Фиг.17 е представен обобщен модел на конвергентните и дивергентните области в европейското управление на човешките ресурси на прага на новото хилядолетие.

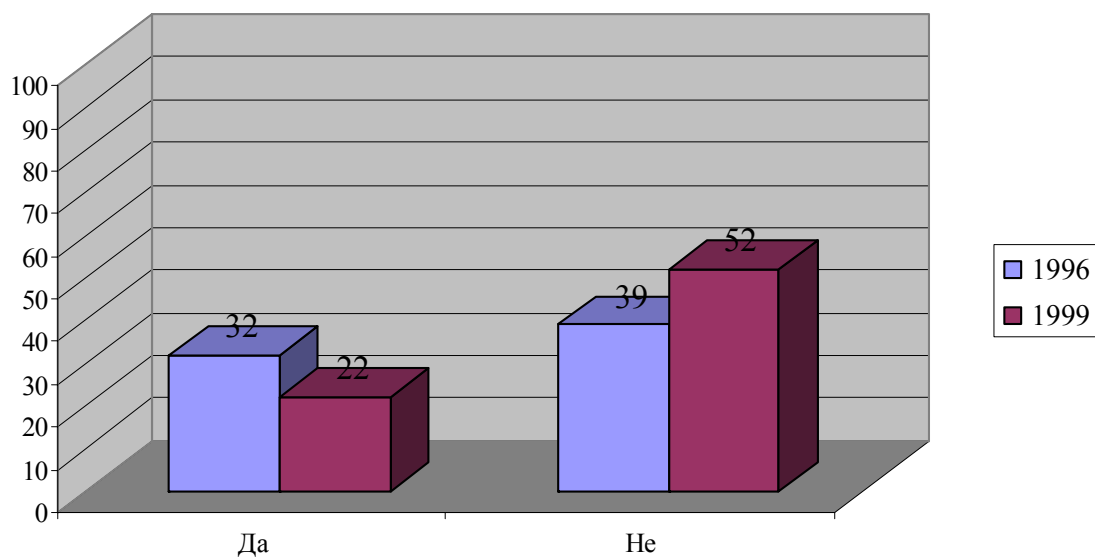
Литература

1. Cranet Survey on International Strategic Human Resource Management. United Kingdom Executive Report. London, 1999.
2. Д.Шопов, Л.Дулевски, Л.Стефанов, М.Паунов, Х.Малешков. Изследване на пазара на труда и на индустриалните отношения в България след 1990 година. ИУ «Стопанство», София, 1996.
3. Д.Шопов, Л.Стефанов, М.Паунов. Икономика на таруда ИУ «Стопанство», София, 1997.
4. Е.Вачкова. Управление на човешките ресурси. Европейски сравнителни изследвания. Университетско издателство «Стопанство», УНСС, 1998.
5. Vatchkova, E. Human resource management in Bulgarian organizations. Results from the sociological survey. International business school «Transbusiness-E», Sofia, 2000.
6. Е.Вачкова. Развитие на практиката по УЧР в България в периода на преход към пазарна икономика. Доклад на Втората Международна конференция на тема «XXI век и предизвикателствата към мениджмънта» – Университетско издателство Икономически университет - Варна, 2000 г.
7. E. Vatchkova. 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, 21-23.03.2001.
8. Е.Вачкова. Социалната отговорност в управлението на човешките ресурси - мода, претенция или необходимост. Доклад на Национална конференция с чуждестранно участие на тема «Предизвикателства пред управлението и развитието на човешките ресурси през 21 век в България». Варна, 1-2 юни 2001.
9. К.Владиминова. Труд, заетост и безработица. Жените на пазара на труда. Университетско издателство «Стопанство», УНСС, 2000.
10. Мониторинг на процеса на присъединяване на България към Европейския съюз 2000. Фондация «Фр.Еберт», София, 2000.
11. Основи на европейската интеграция. Център за европейски изследвания, София, 1998.
12. M.Radkova. The labour market and the labour policies as framework conditions for human resource management in Bulgaria. V-th Chemnitz East Forum: «Human Resource Management in Transition», Chemnitz University of Technology, 21-23.03.2001.
13. Policy and Practice in European Human Resource Management. Edited by C.Brewster and A. Hegewisch. Routledge, 1994.

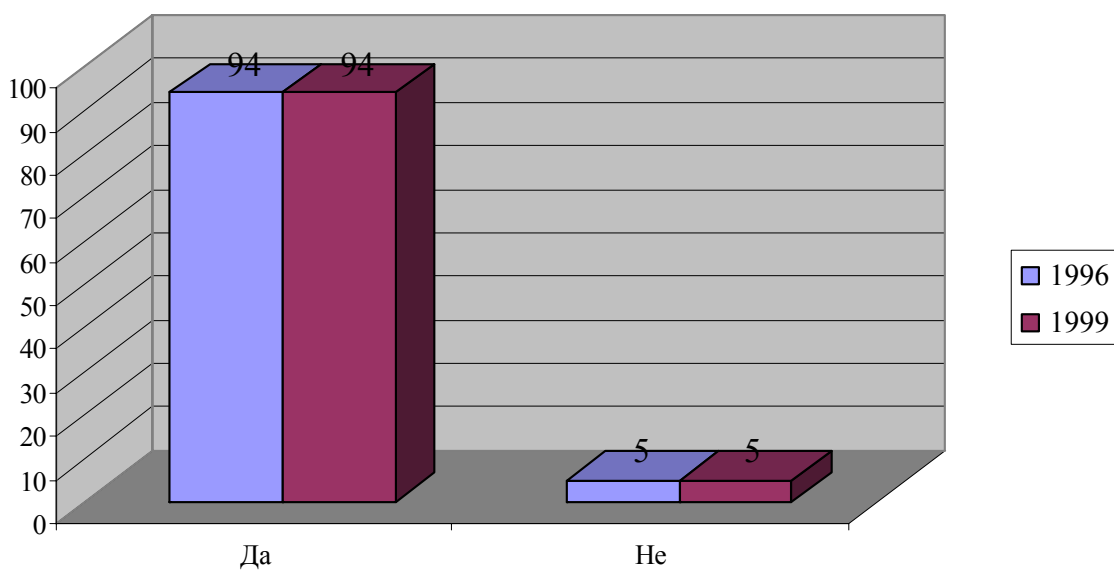
Фиг. 1.1а. Относителен дял на организациите в България, които имат структурно звено или зета длъжност по управление на персонала/ човешките ресурси (в %)



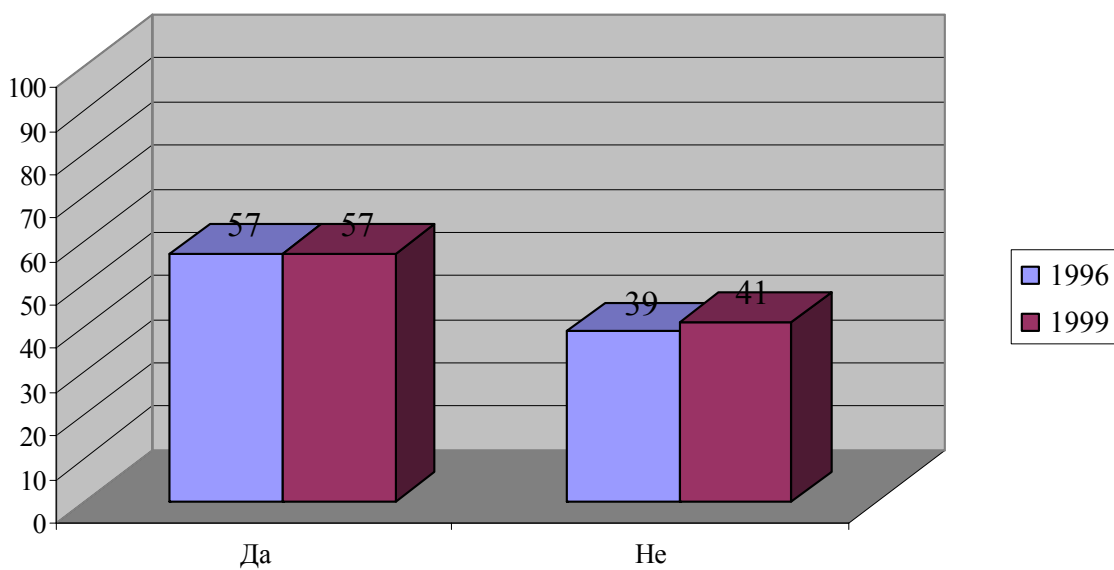
Фиг. 1.3а. Относителен дял на организациите в България, в които ръководителите на звената по УЧР участват в борда на директорите или в еквивалентен ръководен орган (в %)



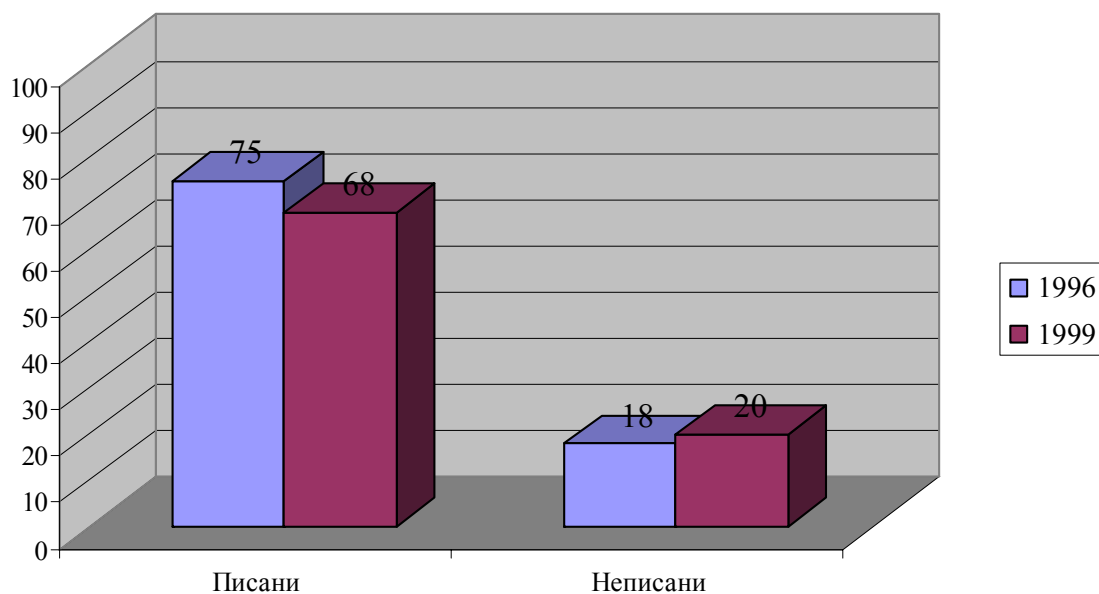
Фиг. 1.1е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които имат структурно звено или заета длъжност по управление на персонала/човешките ресурси (в %)



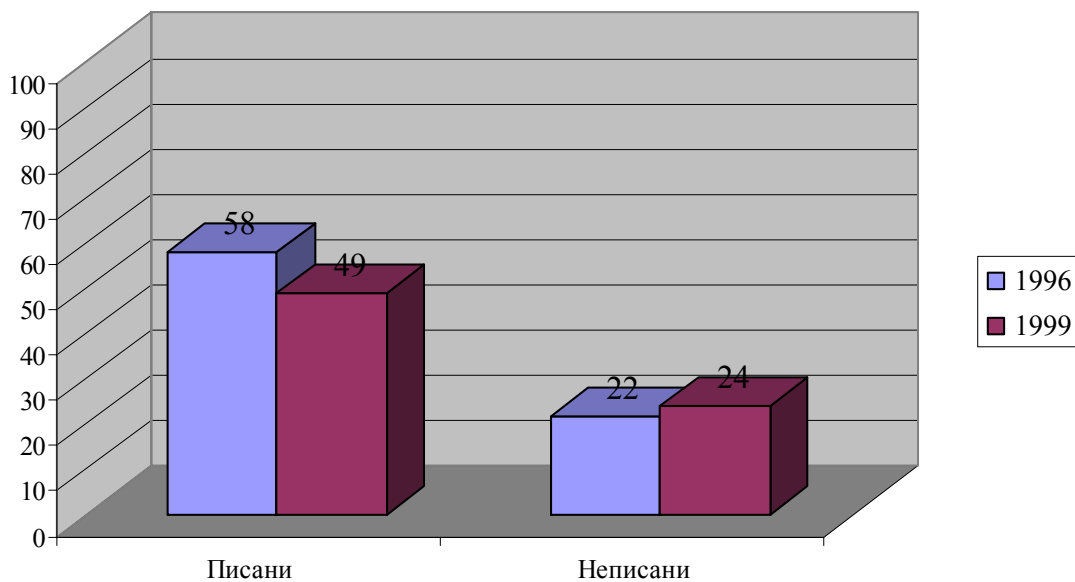
Фиг. 1.3е. Относителен дял на организациите в ЕС+, в които ръководителите на звената по УЧР участват в борда на директорите или в еквивалентен ръководен орган (в %)



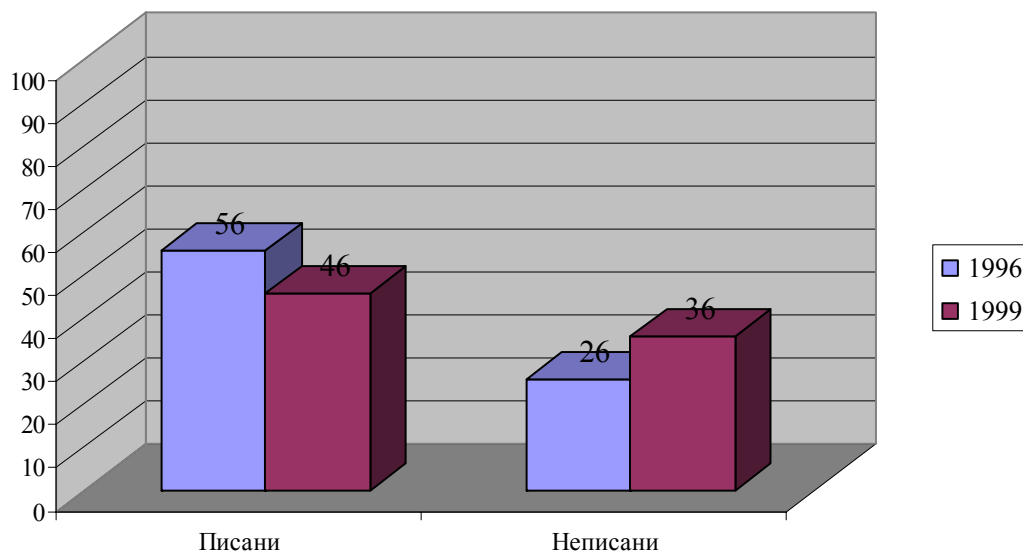
Фиг. 1.6.1а. Относителен дял на организациите в България, които имат политики за заплащането и възнагражденията (в %)



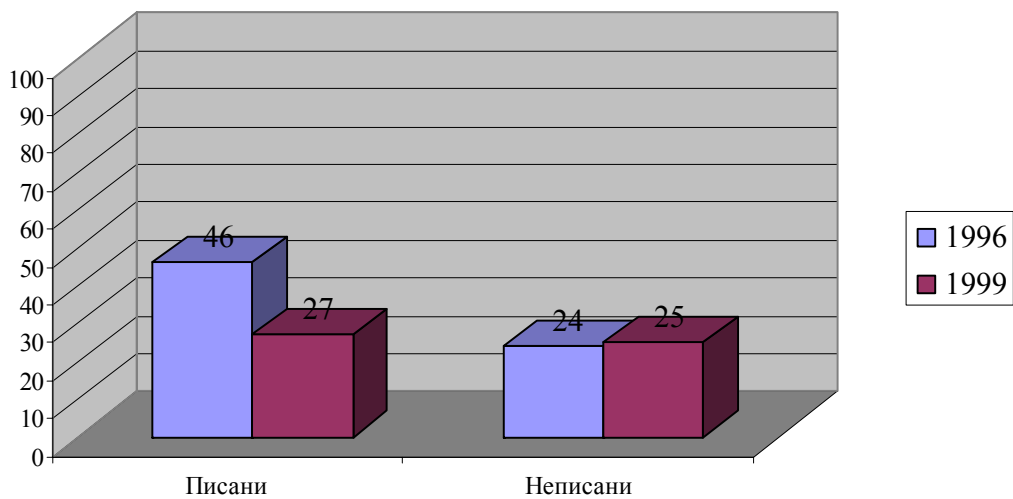
Фиг. 1.6.2а. Относителен дял на организациите в България, които имат политики за обучението и развитието на персонала (в %)



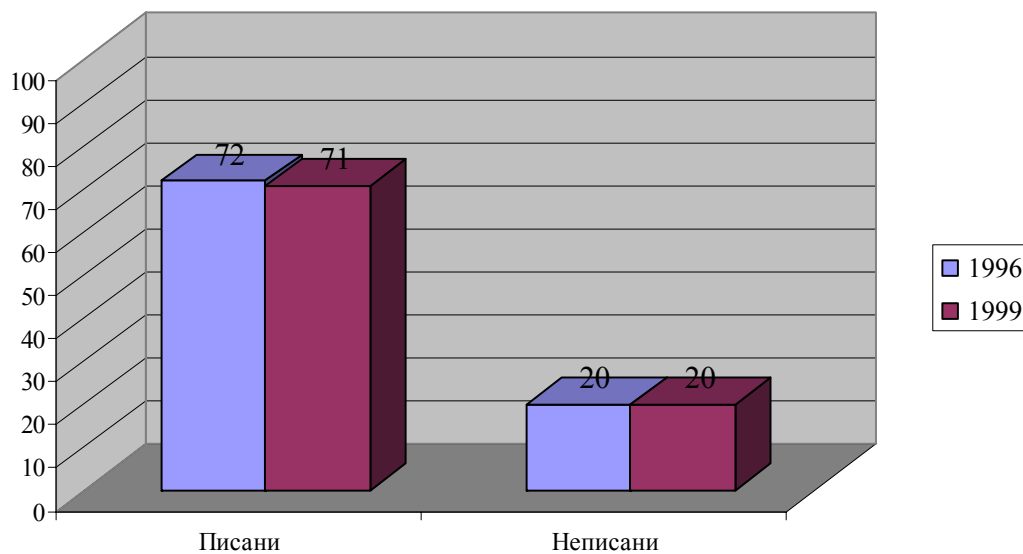
Фиг. 1.6.3а. Относителен дял на организациите в България, които имат политики за набиране и подбор (в %)



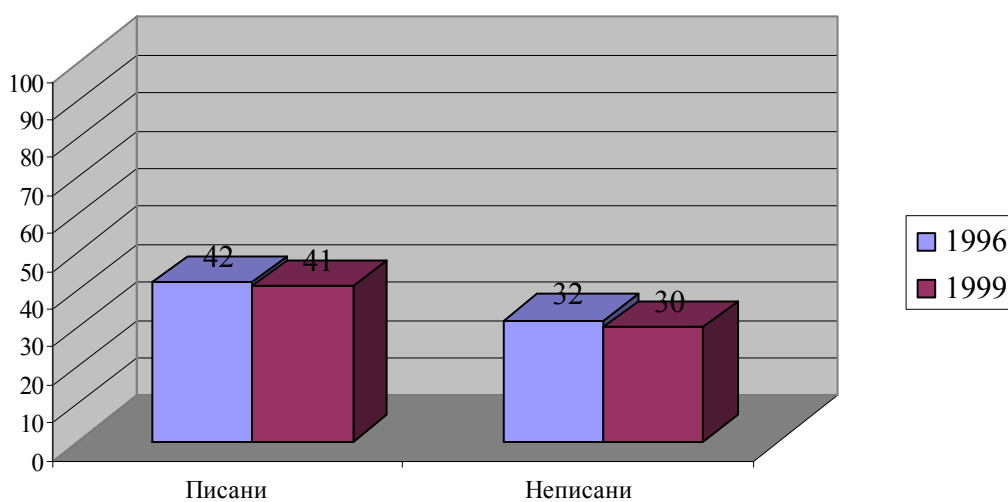
Фиг. 1.6.4а. Относителен дял на организациите в България, които имат политики за комуникациите между служителите (в %)



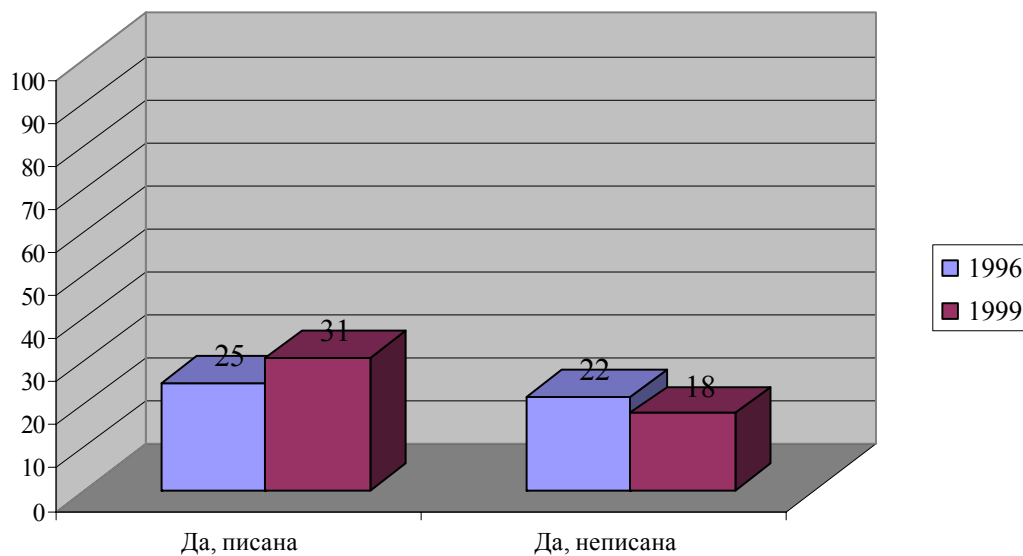
Фиг. 1.6.2е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които имат политики за обучението и развитието на персонала (в %)



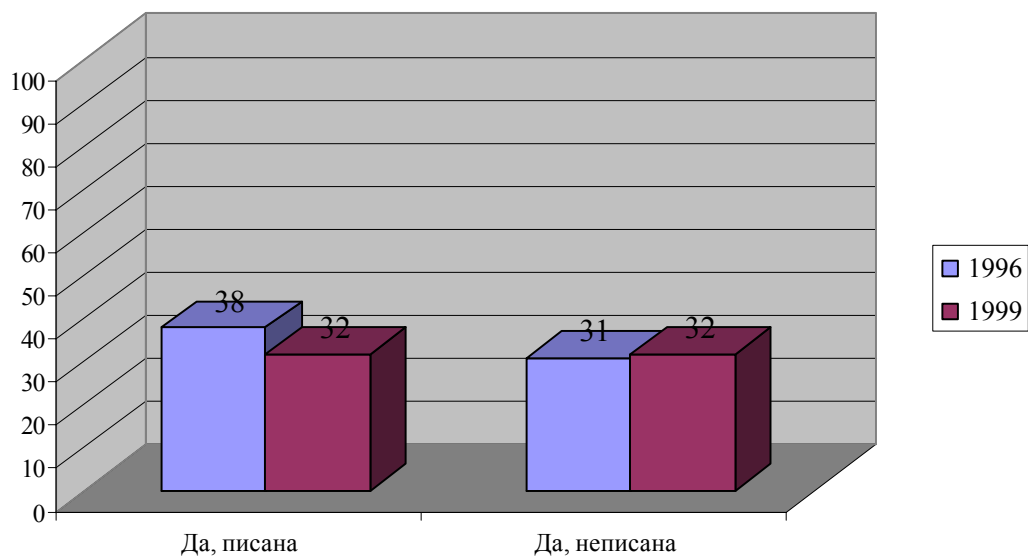
Фиг. 1.6.4е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които имат политики за комуникациите между служителите (в %)



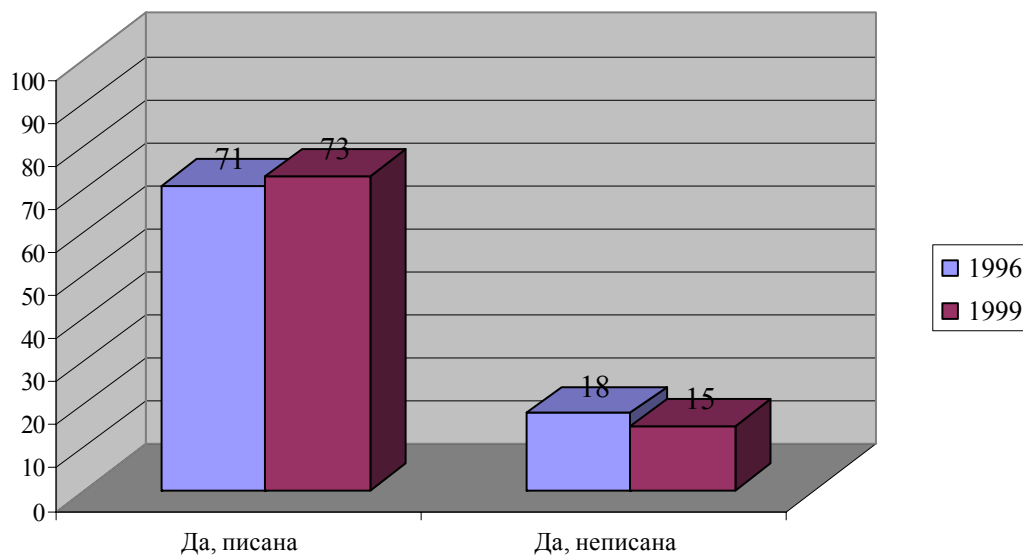
Фиг. 1.7.2а. Относителен дял на организациите в България, които имат корпоративни стратегии (в %)



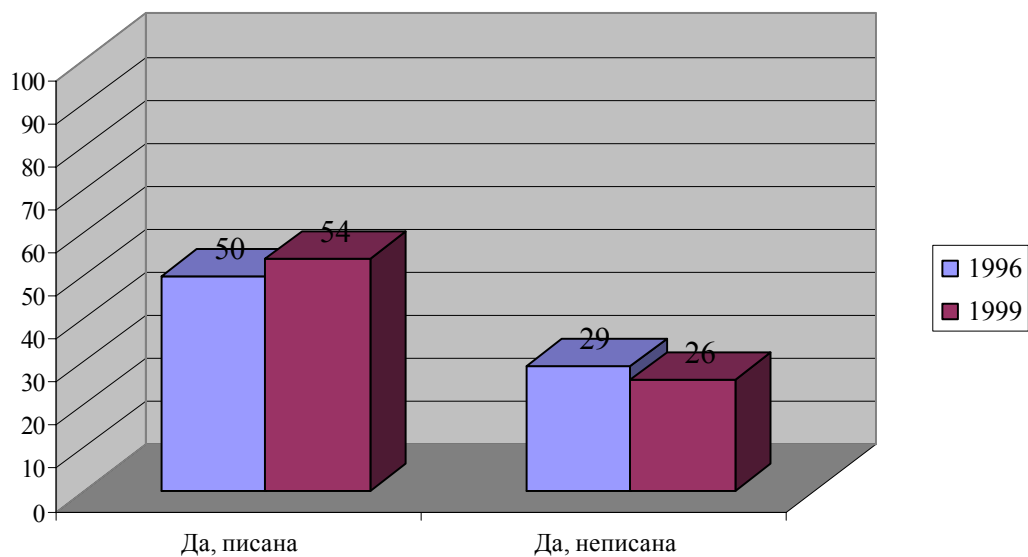
Фиг. 1.7.3а. Относителен дял на организациите в България, които имат стратегии по персонала/ УЧР (в %)



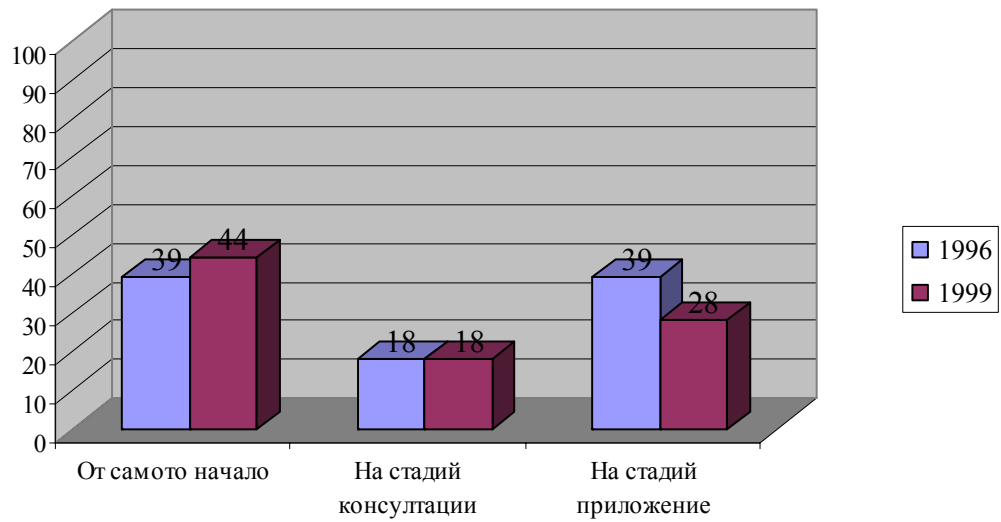
Фиг. 1.7.2е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които имат корпоративни стратегии (в %)



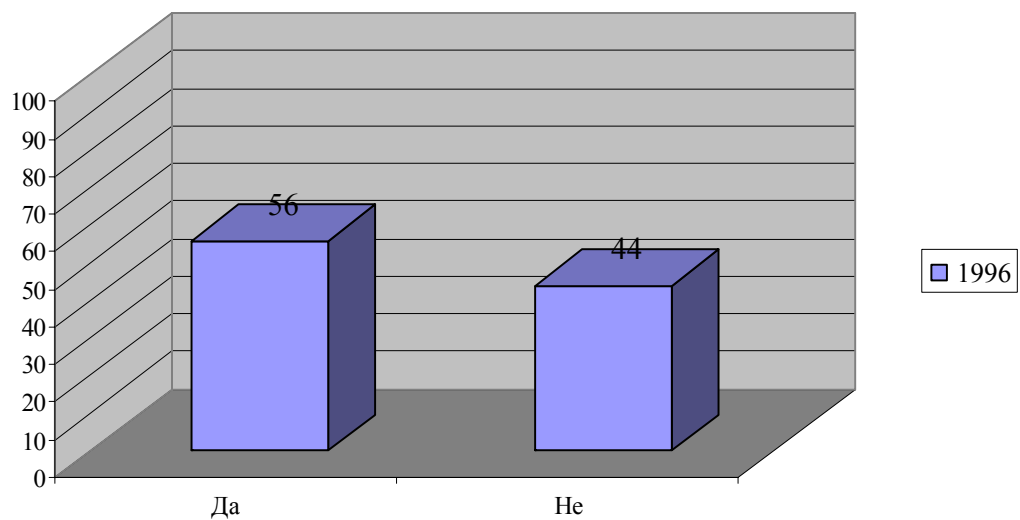
Фиг. 1.7.3е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които имат стратегии по персонала/ УЧР (в %)



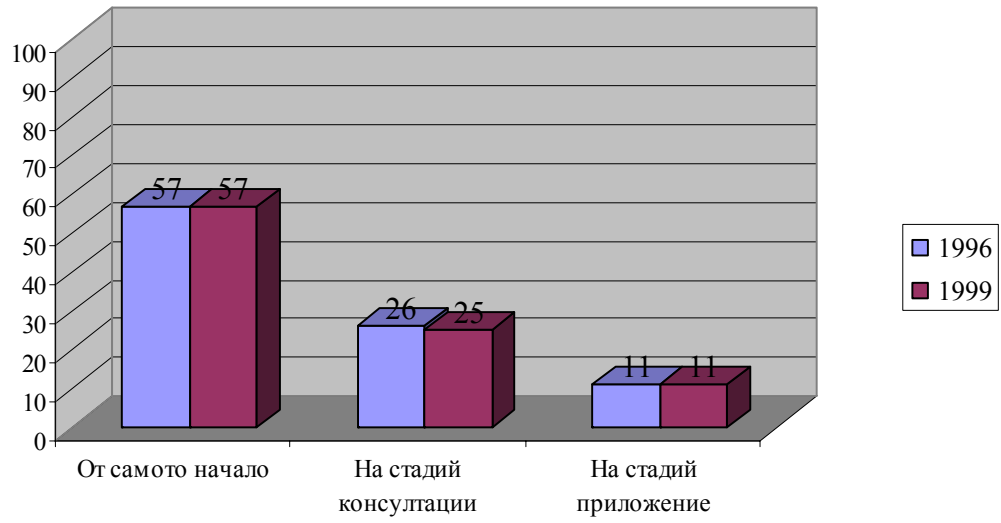
**Фиг. 1.8а. Относителен дял на организациите в България, в които
отделът по УЧР участва в стратегическото управление
(валидизиран %)**



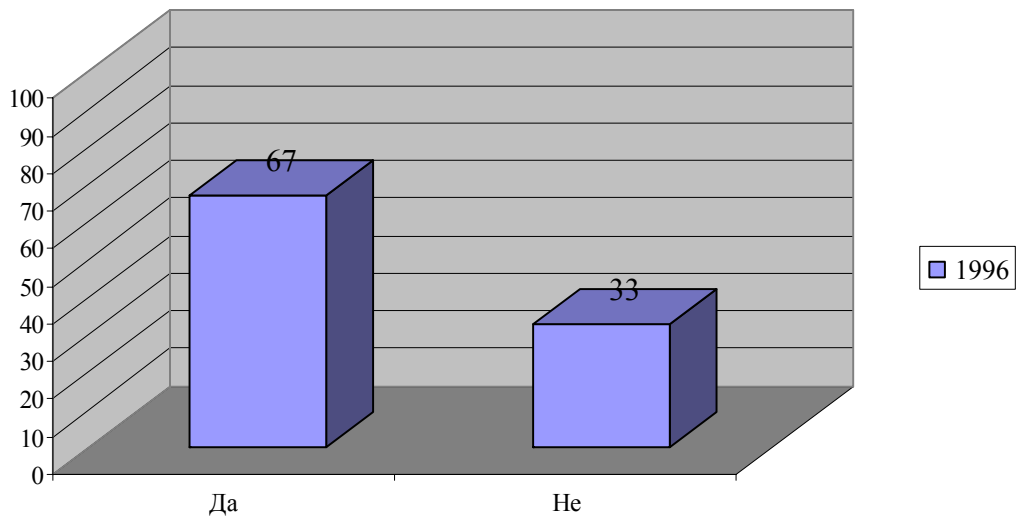
**Фиг. 1.9а. Относителен дял на организациите в България, които
имат стратегия по персонала/ УЧР, развита в работни програми
(валидизиран %)**

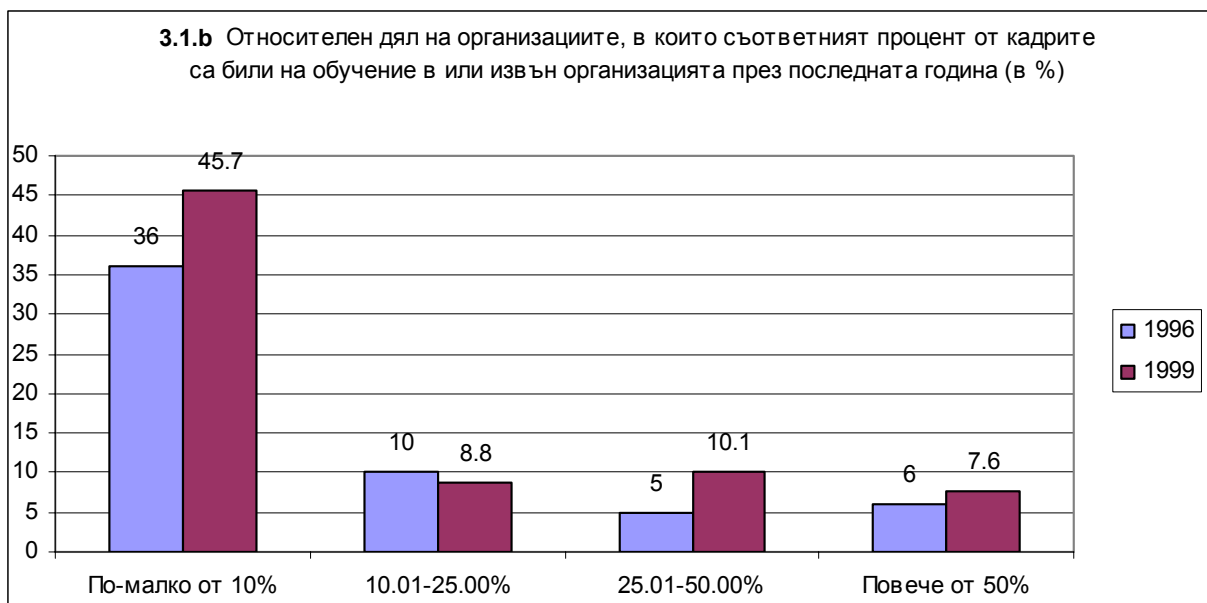
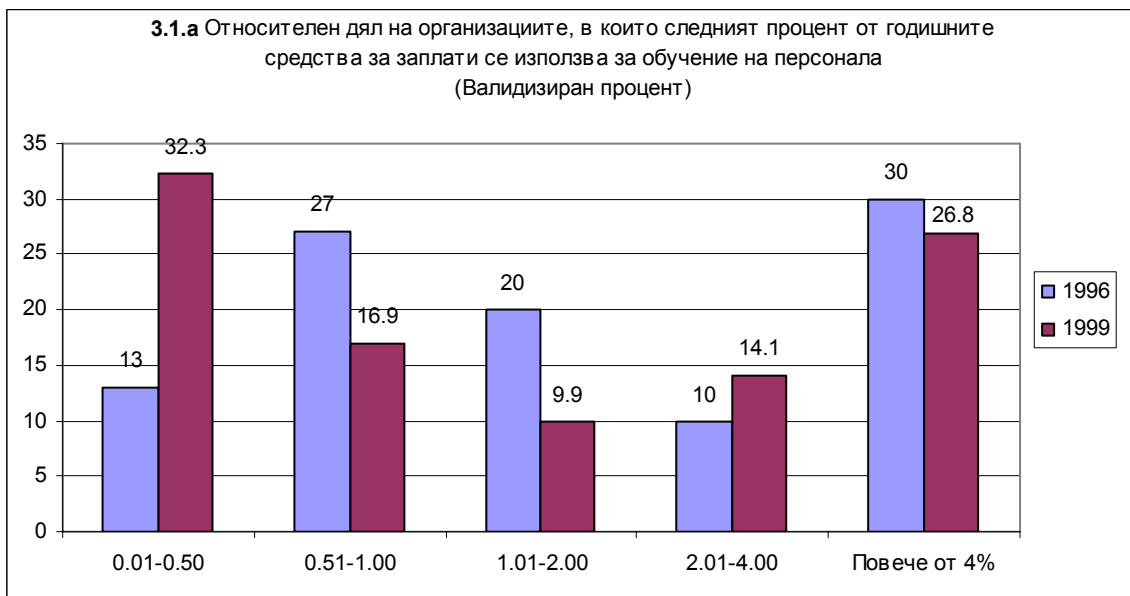


**Фиг. 1.8е. Относителен дял на организациите в ЕС+, в които
отделът по УЧР участва в стратегическото управление
(валидизиран %)**

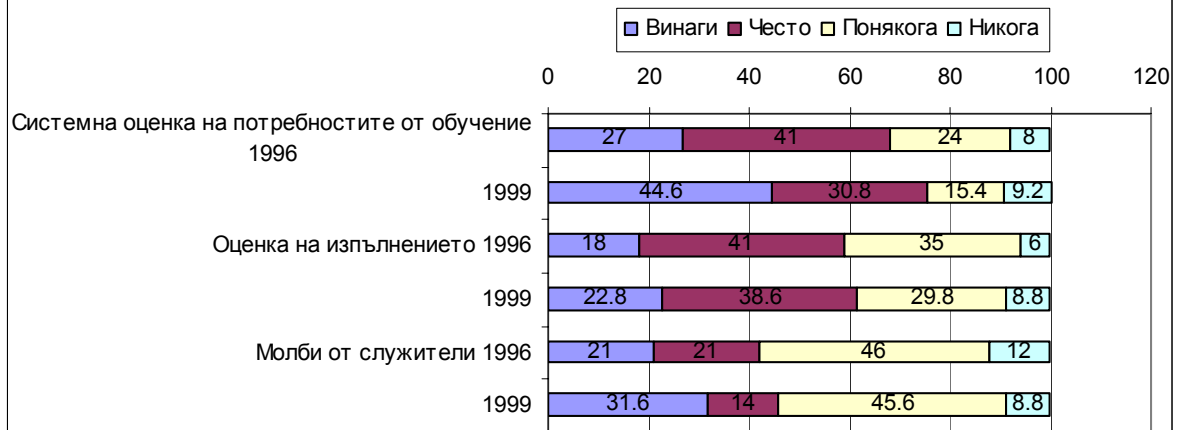


**Фиг. 1.9е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които имат
стратегия по персонала/ УЧР, развита в работни програми
(валидизиран %)**

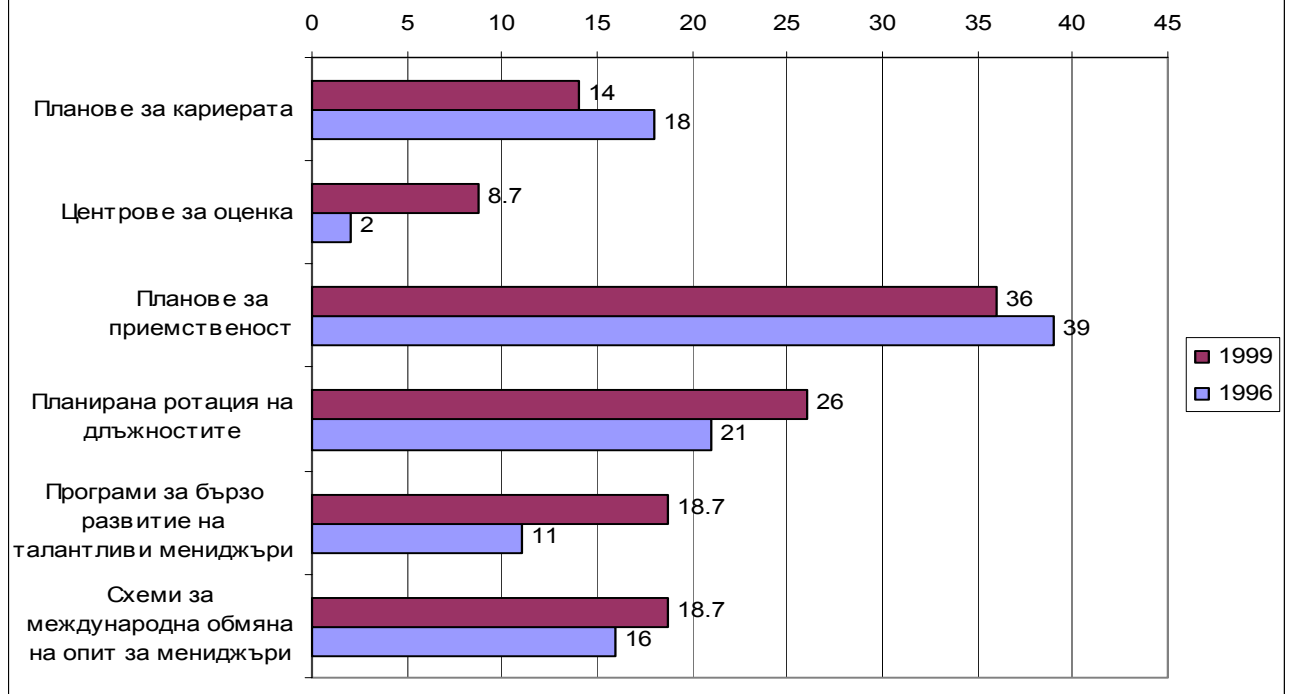




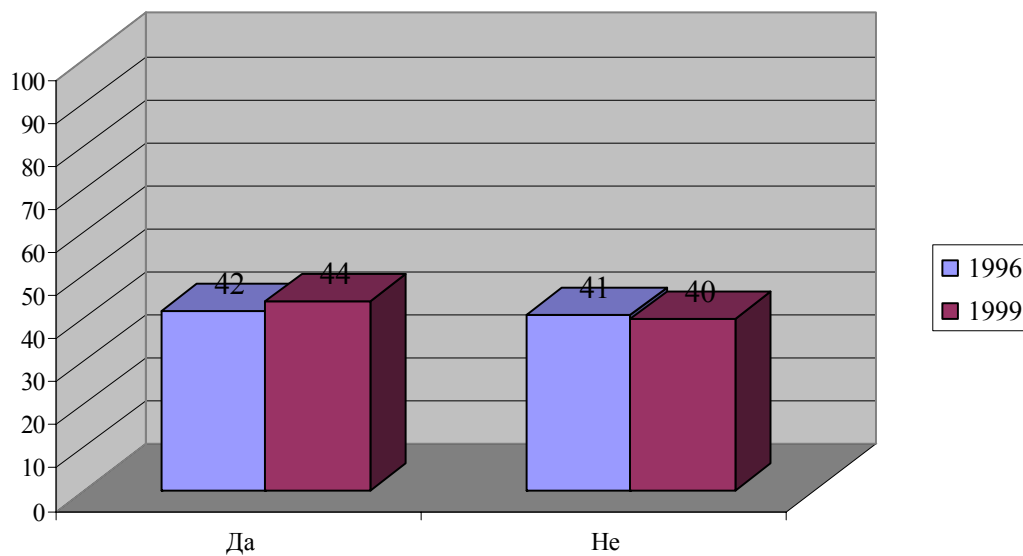
3.4.a Относителен дял на организациите, които са използвали следните методи за систематично анализирани на потребностите от обучение.
(Валидизиран процент)



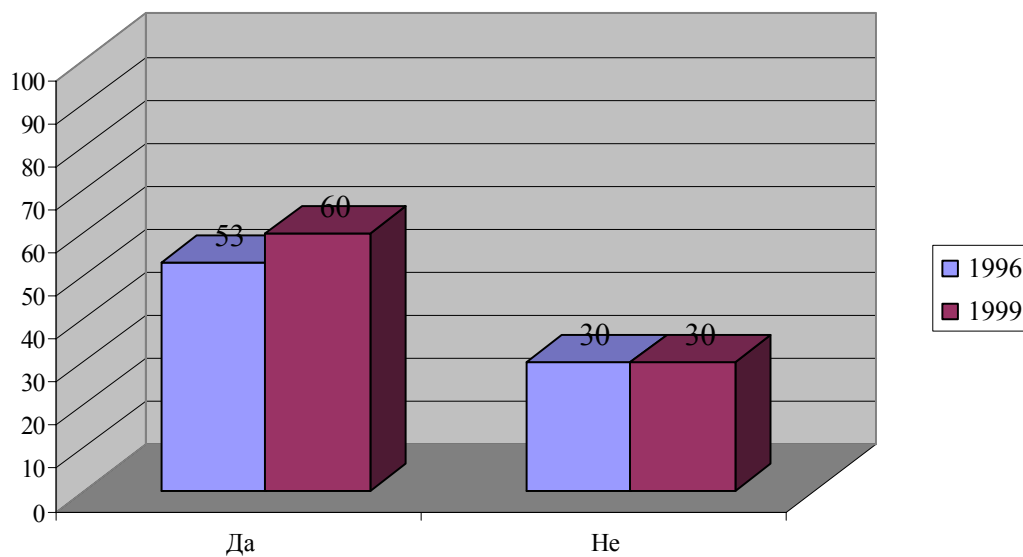
3.7.a Относителен дял на организациите, които използват следните схеми за развитие на персонала (в %)



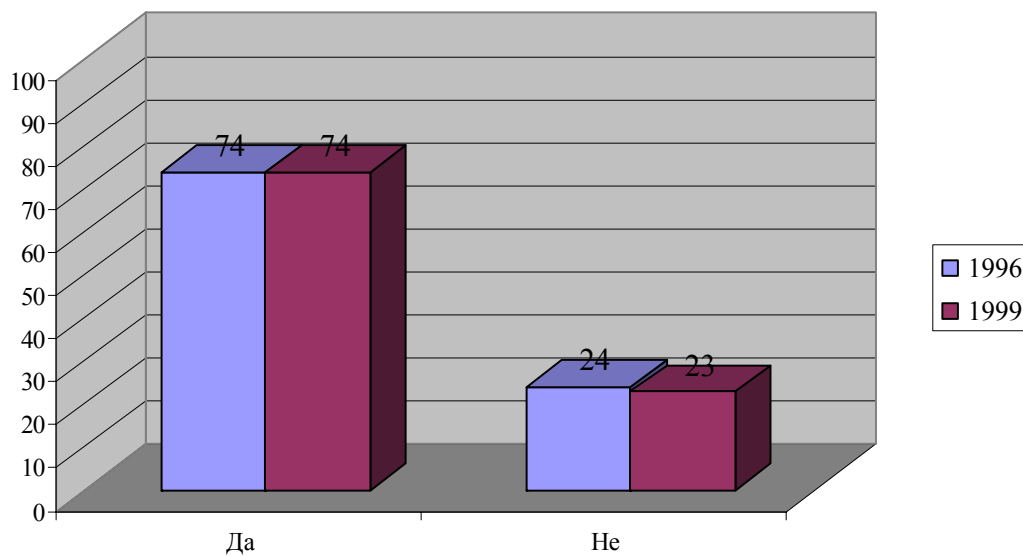
Фиг. 3.3а. Относителен дял на организациите в България, които систематично анализират потребностите от обучение (в %)



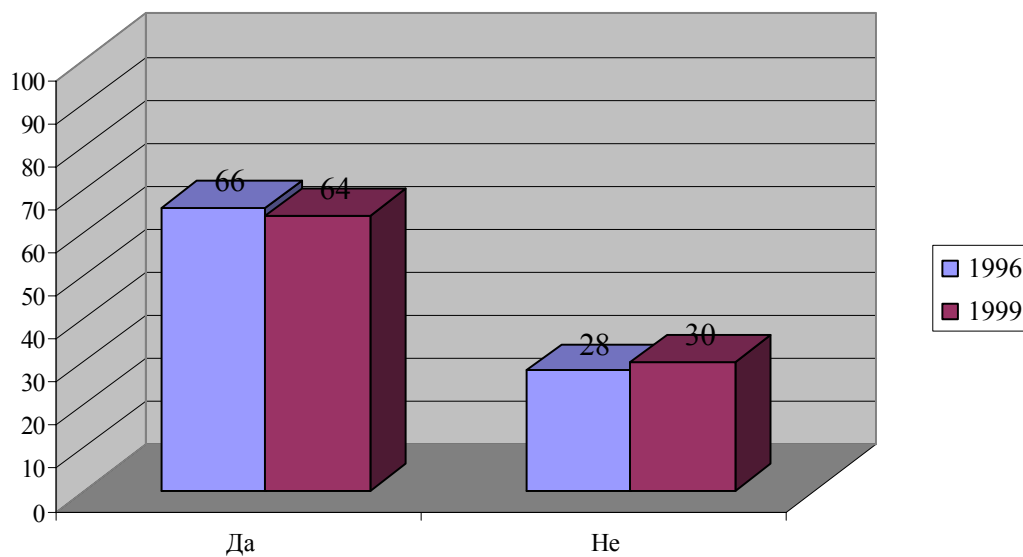
Фиг. 3.5а. Относителен дял на организациите в България, които оценяват ефективността от обучението (в %)



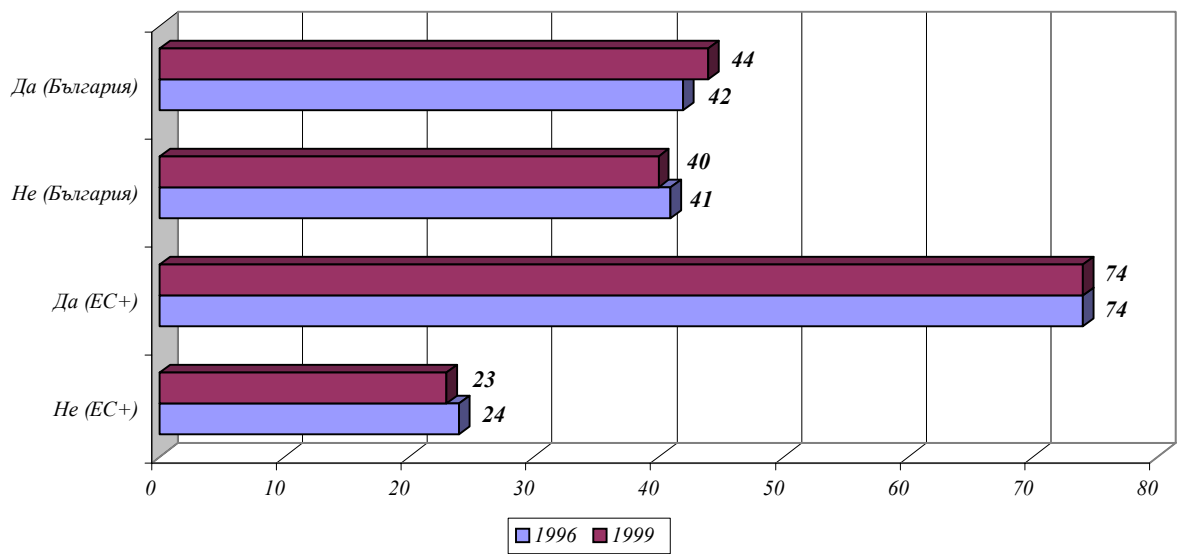
Фиг. 3.3е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които систематично анализират потребностите от обучение (в %)



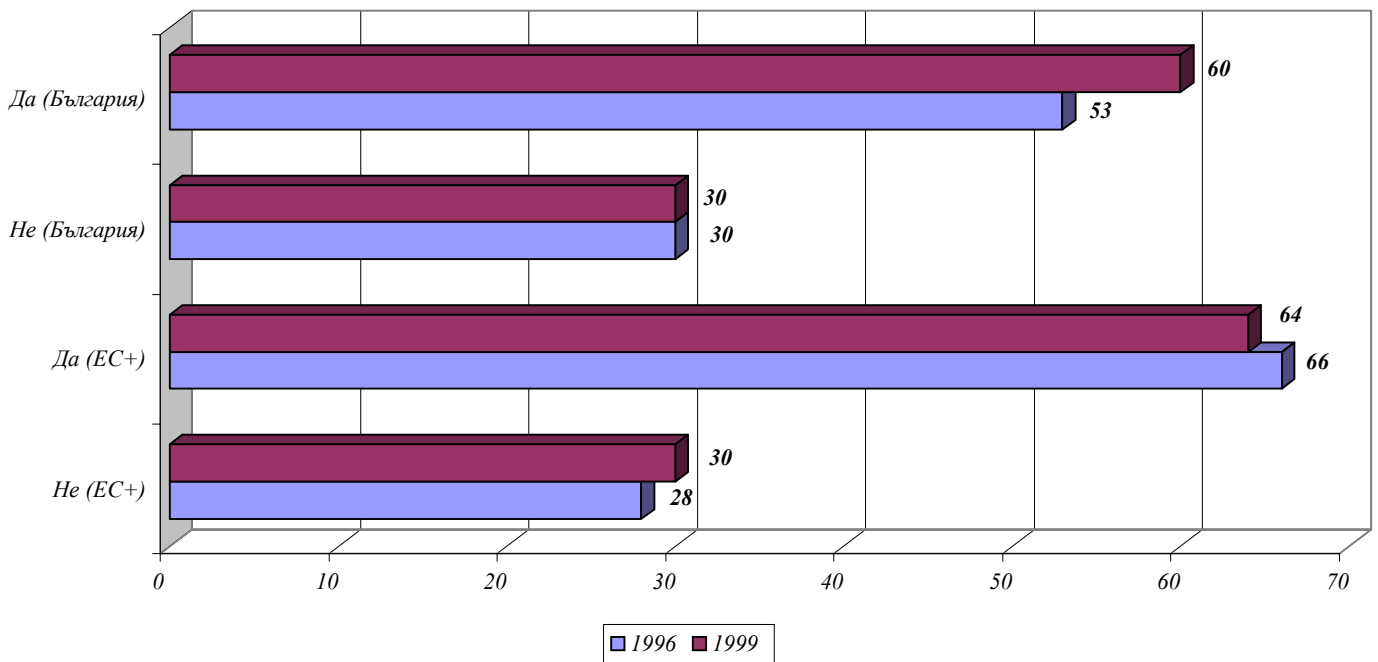
Фиг. 3.5е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които оценяват ефективността от обучението (в %)



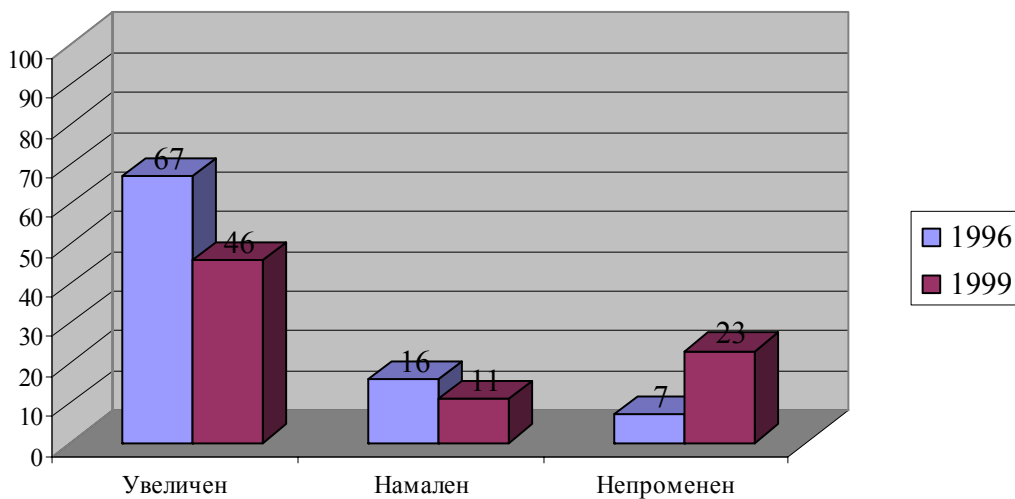
Относителен дял на организациите в България и европейските държави, които систематично анализират потребностите от обучение по данни от 1996 и 1999 г. (в %)



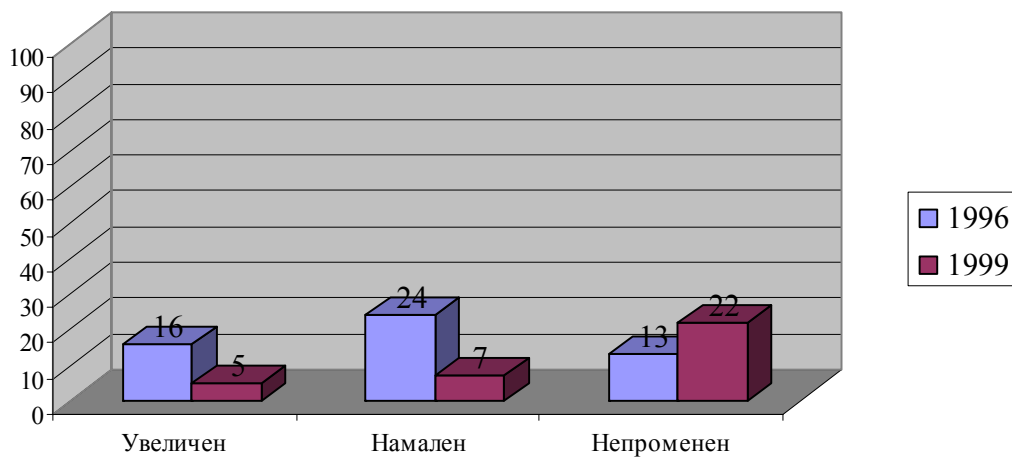
Относителен дял на организациите в България и европейските държави, които оценяват ефективността от обучението (в %)



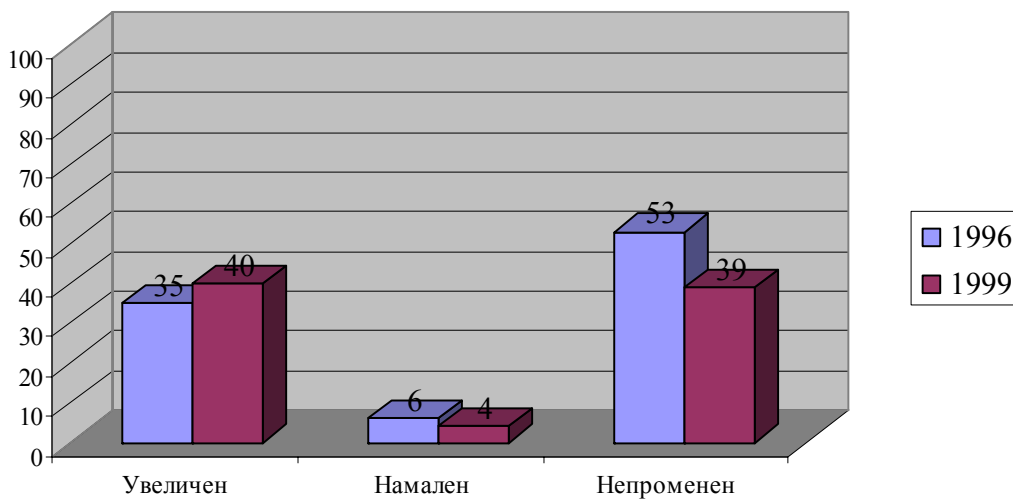
Фиг. 4.2.1а. Относителен дял на организациите в България, в които през последните три години е променен дялът на променливата част от заплащането (в %)



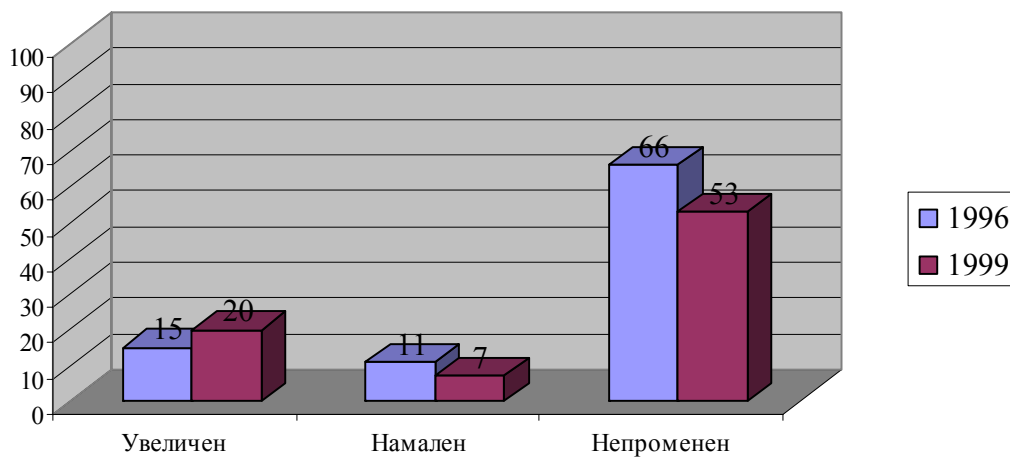
Фиг. 4.2.2а. Относителен дял на организациите в България, в които през последните три години е променен дялът на непаричните възнаграждения в общата сума на възнагражденията (в %)



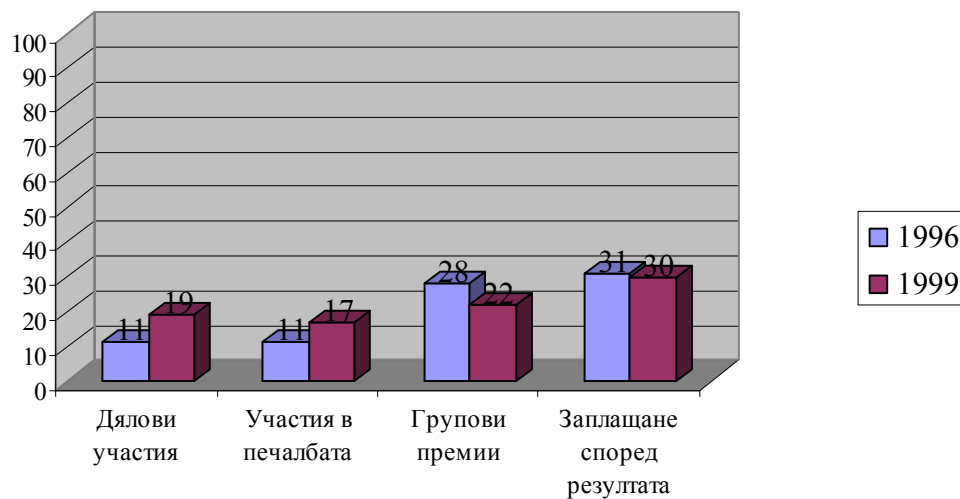
Фиг. 4.2.1е. Относителен дял на организациите в ЕС+, в които през последните три години е променен делът на променливата част от заплащането (в %)



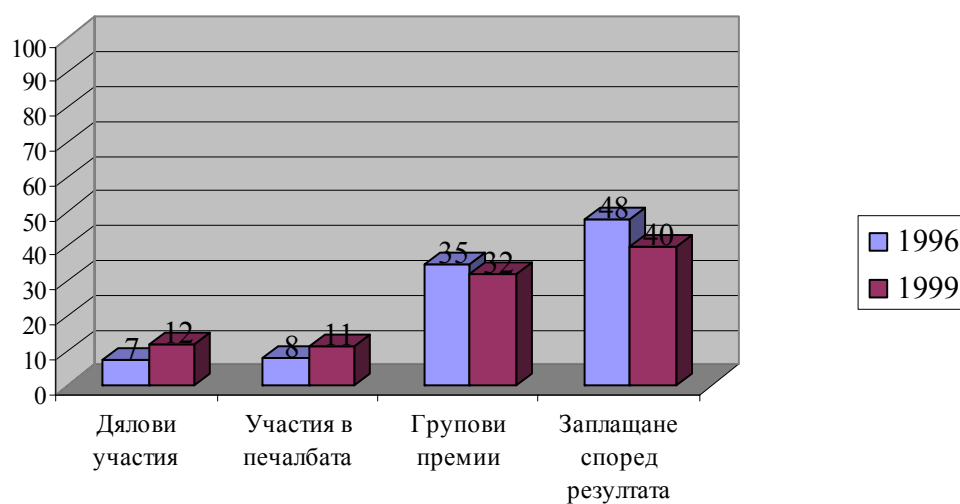
Фиг. 4.2.2е. Относителен дял на организациите в ЕС+, в които през последните три години е променен делът на непаричните възнаграждения в общата сума на възнагражденията (в %)



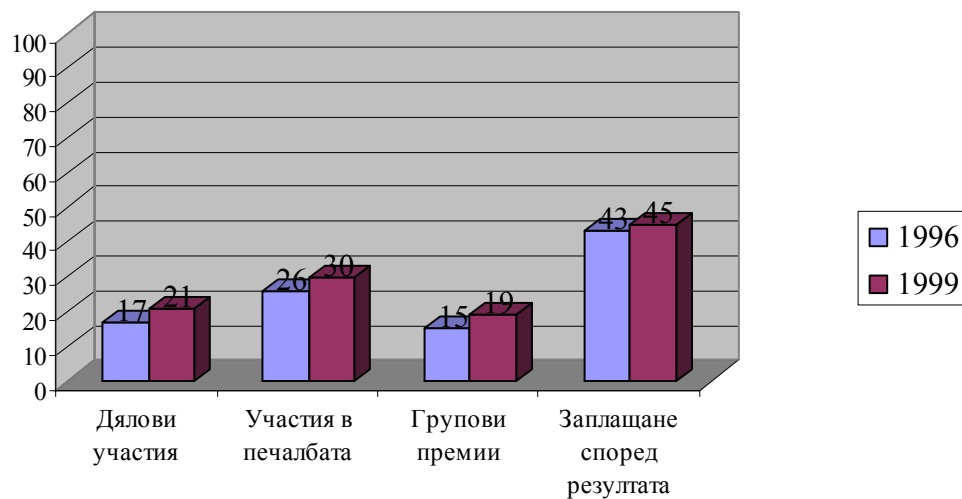
Фиг. 4.3.1а. Относителен дял на организациите в България, използващи различни схеми за стимулиране на мениджърите (в %)



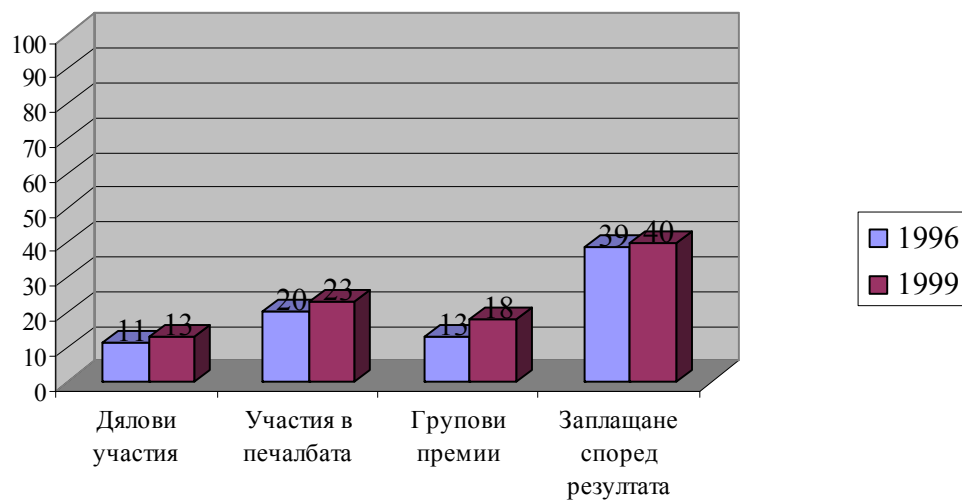
Фиг. 4.3.2а. Относителен дял на организациите в България, използващи различни схеми за стимулиране на специалистите (в %)



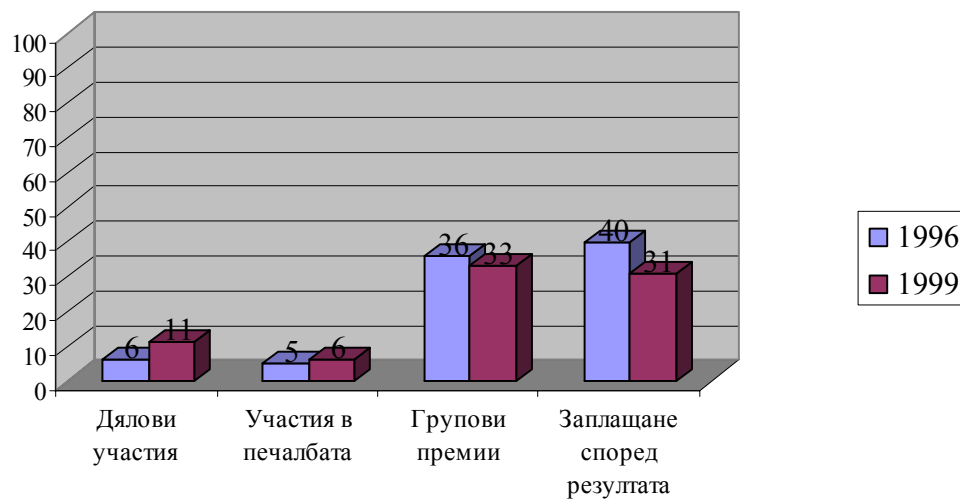
Фиг. 4.3.1е. Относителен дял на организациите в ЕС+, използващи различни схеми за стимулиране на мениджърите (в %)



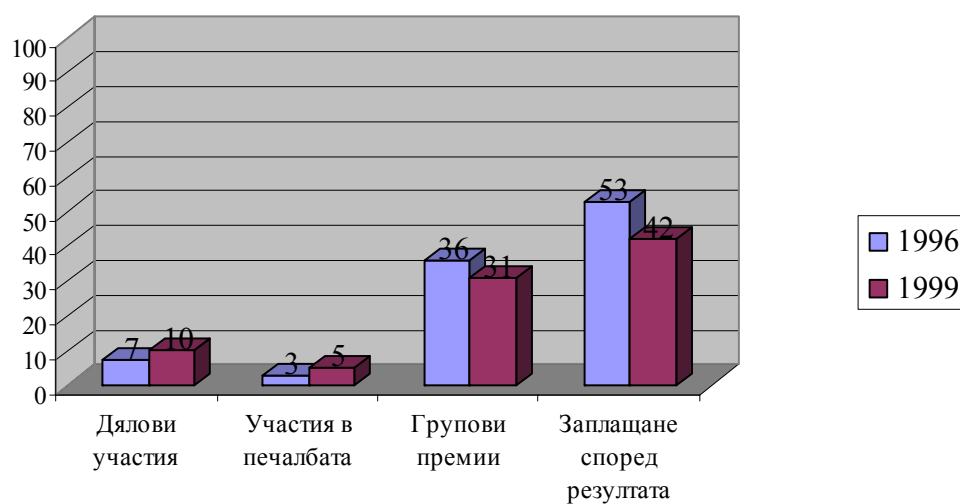
Фиг. 4.3.2е. Относителен дял на организациите в ЕС+, използващи различни схеми за стимулиране на специалистите (в %)



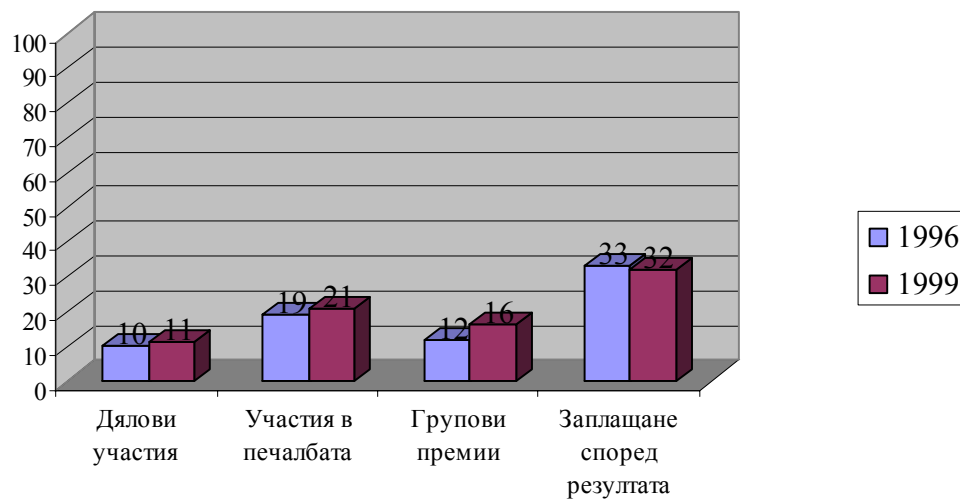
Фиг. 4.3.3а. Относителен дял на организациите в България, използващи различни схеми за стимулиране на администрацията (в %)



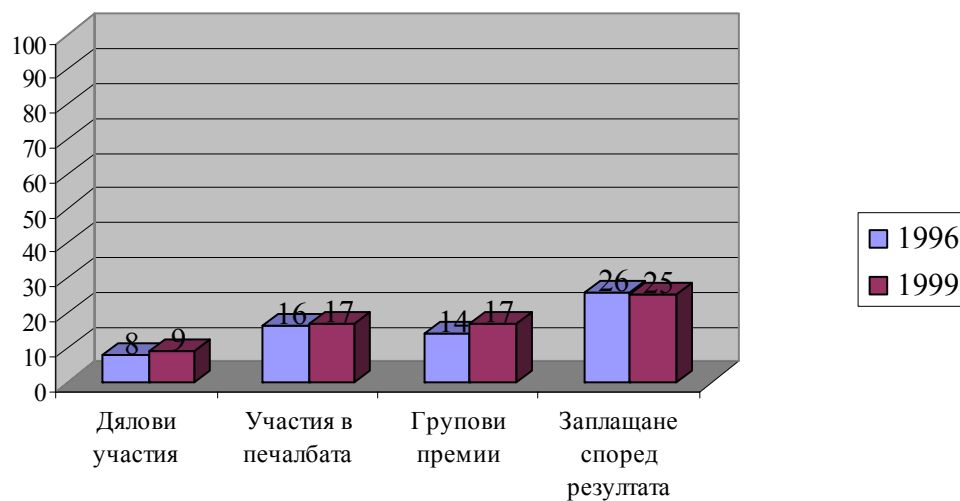
Фиг. 4.3.4а. Относителен дял на организациите в България, използващи различни схеми за стимулиране на работниците (в %)



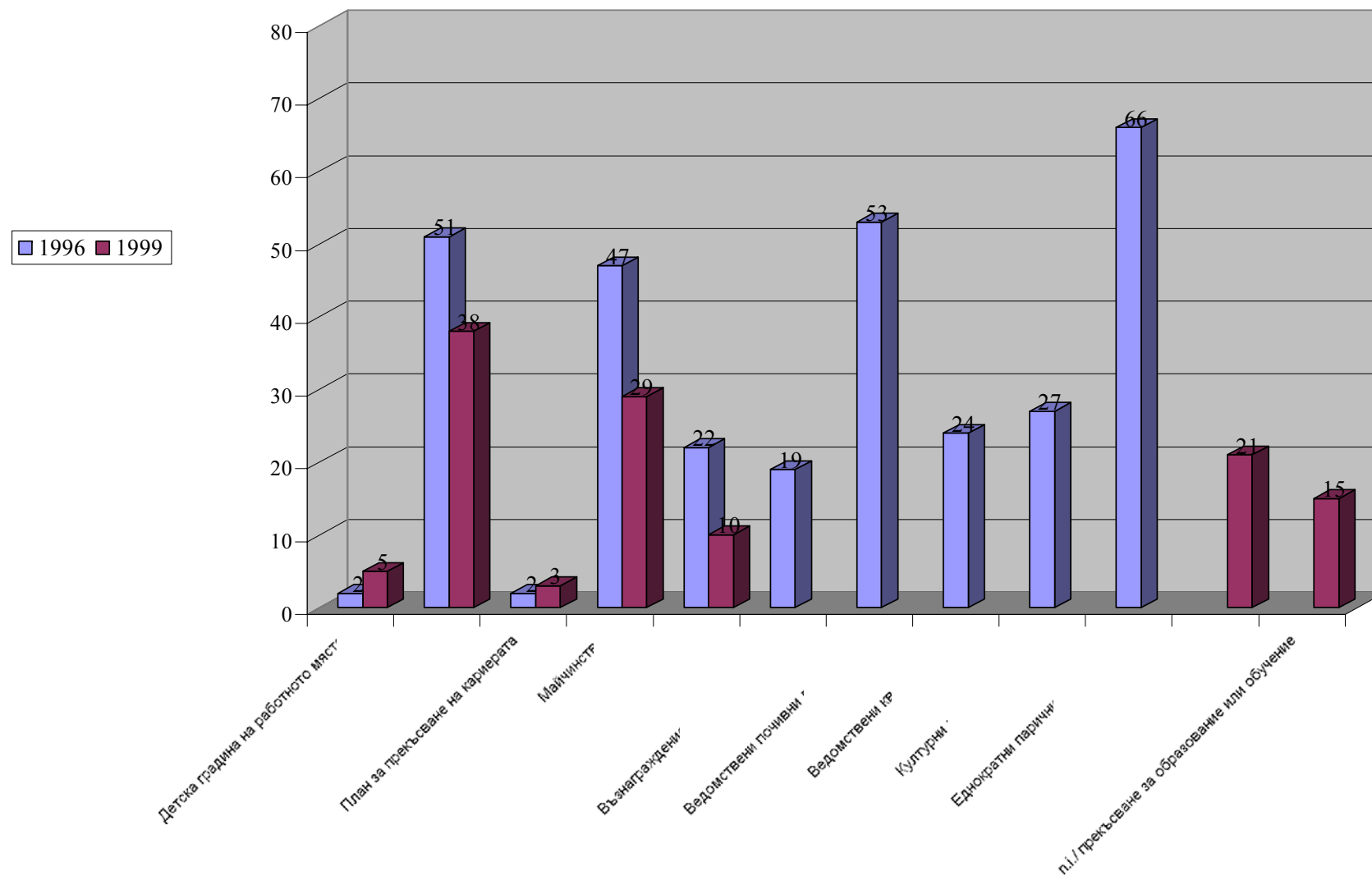
Фиг. 4.3.3е. Относителен дял на организациите в ЕС+, използващи различни схеми за стимулиране на администрацията (в %)



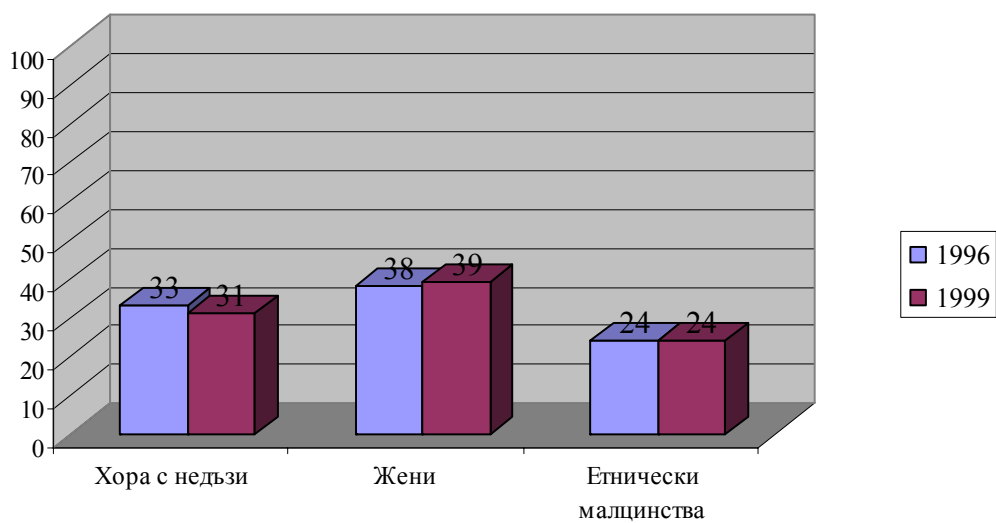
Фиг. 4.3.4е. Относителен дял на организациите в ЕС+, използващи различни схеми за стимулиране на работниците (в %)



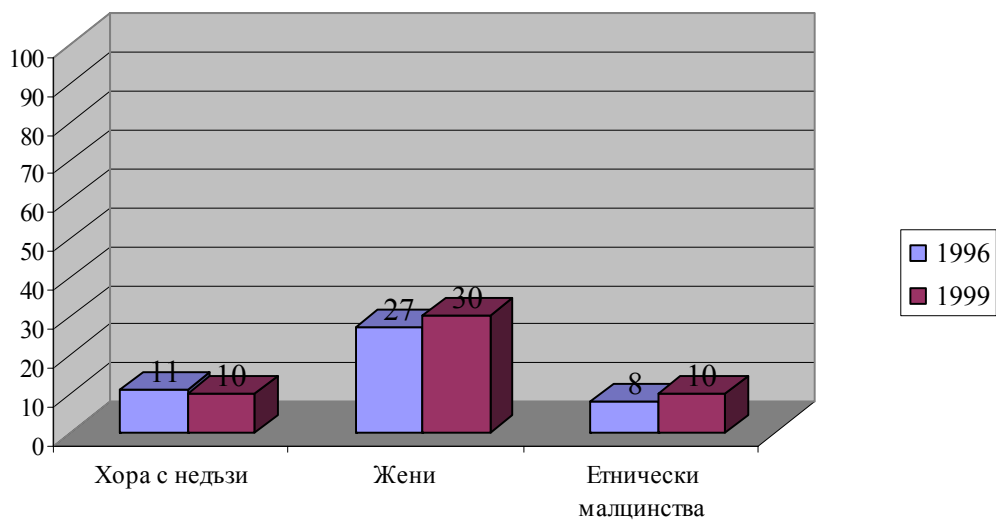
Фиг. 4.6а. Относителен дял на организациите в България, които предлагат различни схеми за стимулиране (в %)



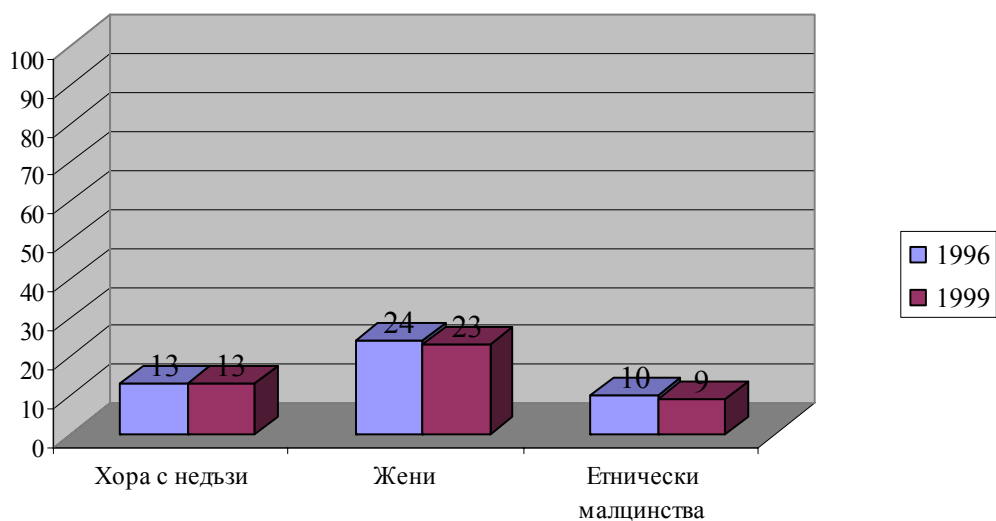
Фиг. 2.5.1е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които наблюдават каква част от работната им сила представляват различни групи от гледна точка на набирането (в %)



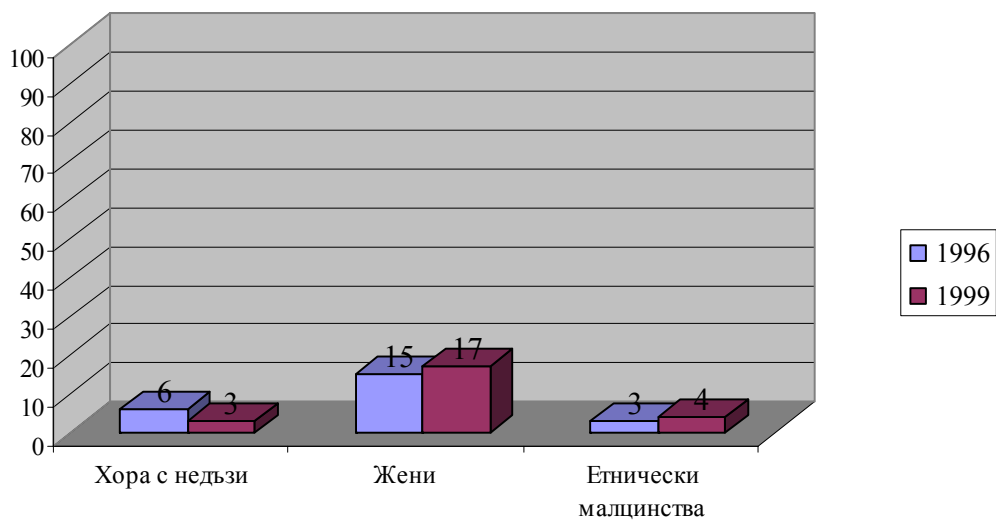
Фиг. 2.5.1а. Относителен дял на организациите в България, които наблюдават каква част от работната им сила представляват различни групи от гледна точка на набирането (в %)



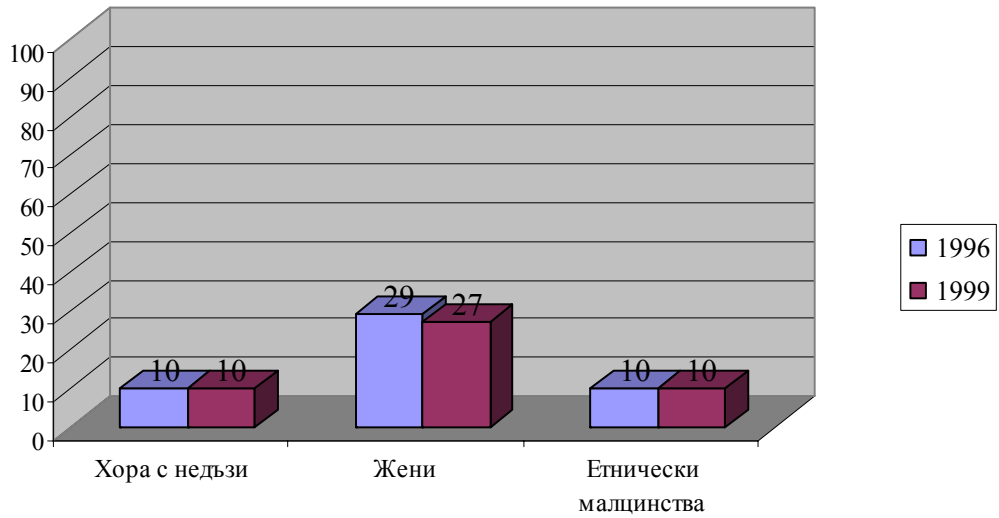
Фиг. 2.5.2е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които наблюдават каква част от работната им сила представляват различни групи от гледна точка на обучението (в %)



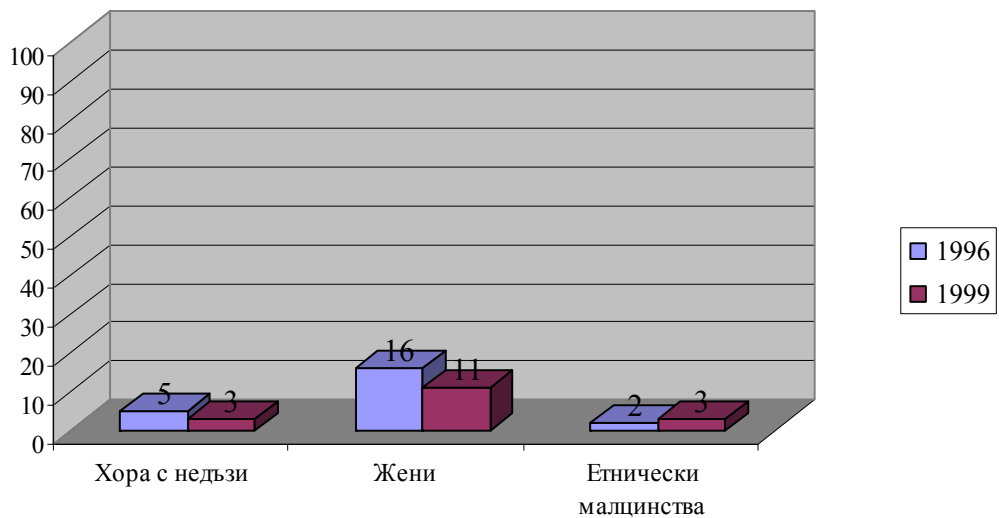
Фиг. 2.5.2а. Относителен дял на организациите в България, които наблюдават каква част от работната им сила представляват различни групи от гледна точка на обучението (в %)



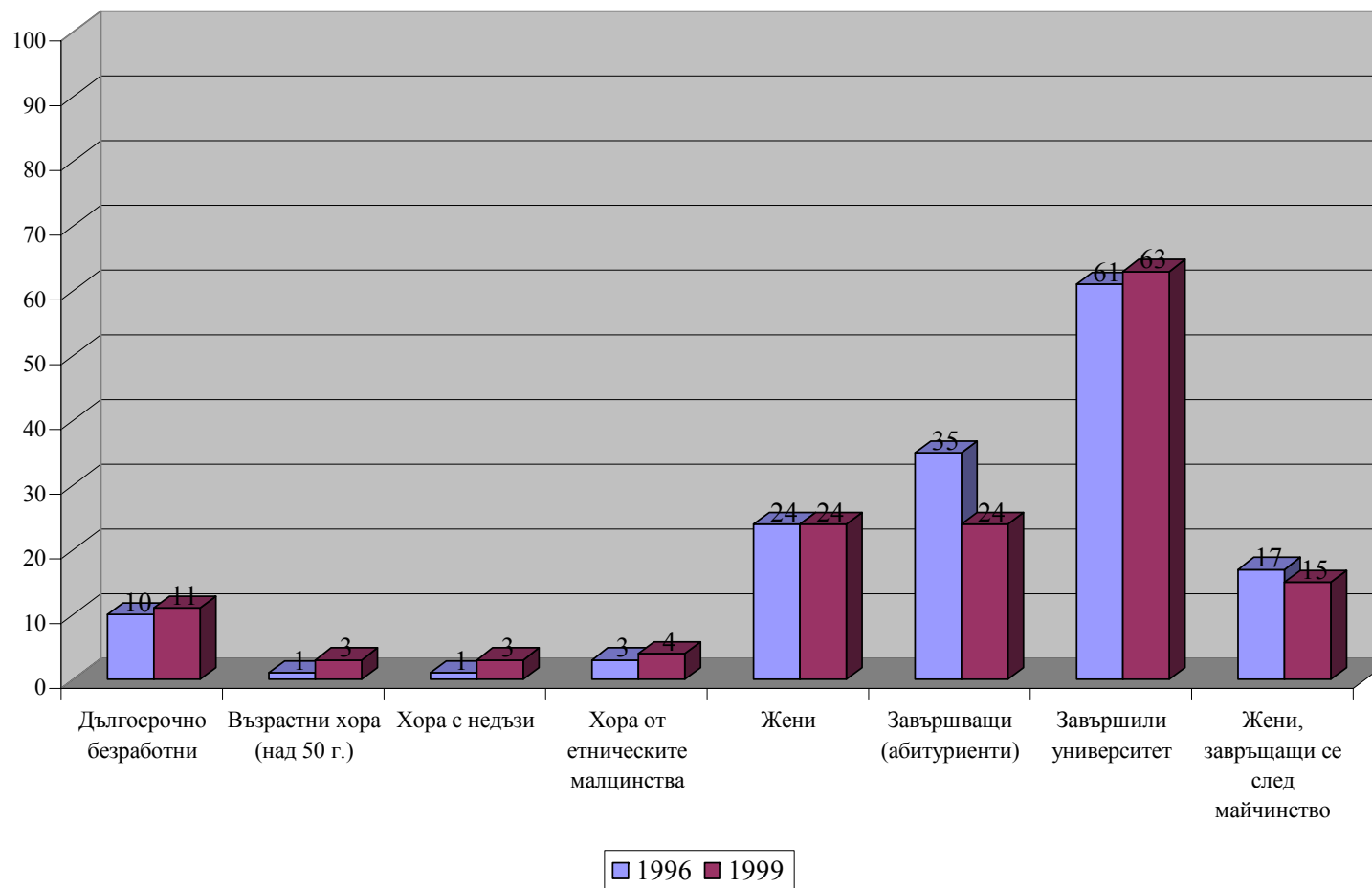
Фиг. 2.5.3е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които наблюдават каква част от работната им сила представляват различни групи от гледна точка на повишенията (в %)



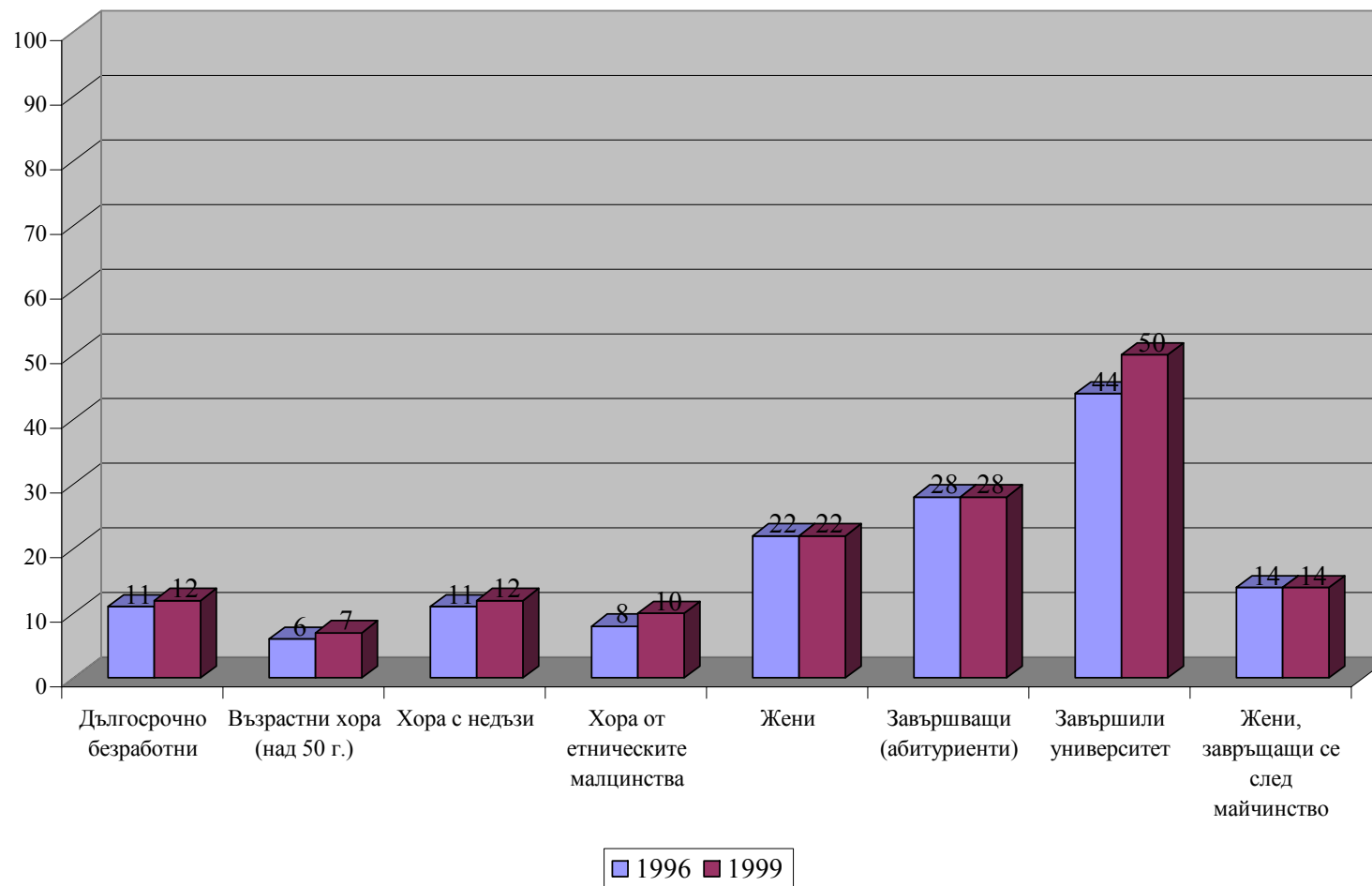
Фиг. 2.5.3а. Относителен дял на организациите в България, които наблюдават каква част от работната им сила представляват различни групи от гледна точка на повишенията (в %)



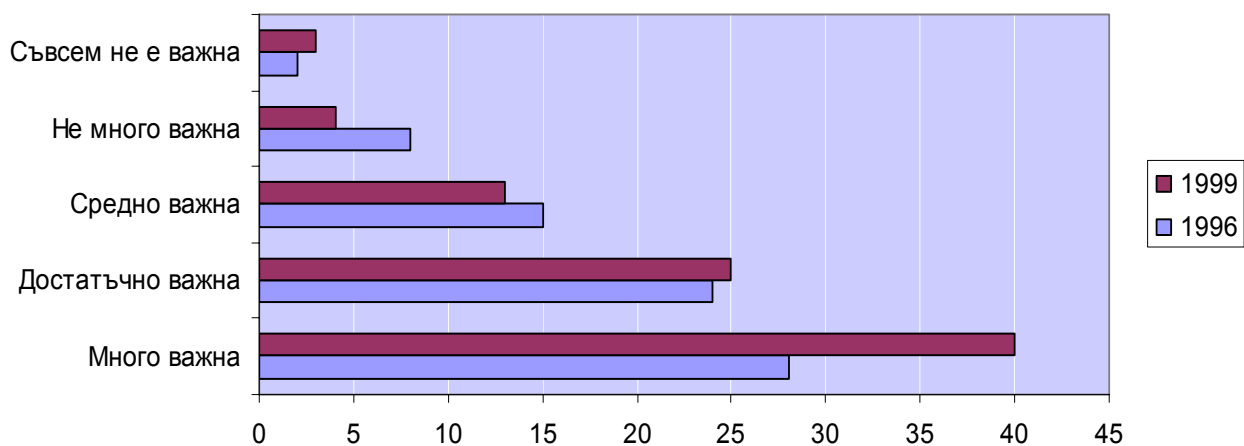
Фиг. 2.7а. Относителен дял на организациите в България, които в процеса на набирането са се ориентирали към различни категории персонал (в %)



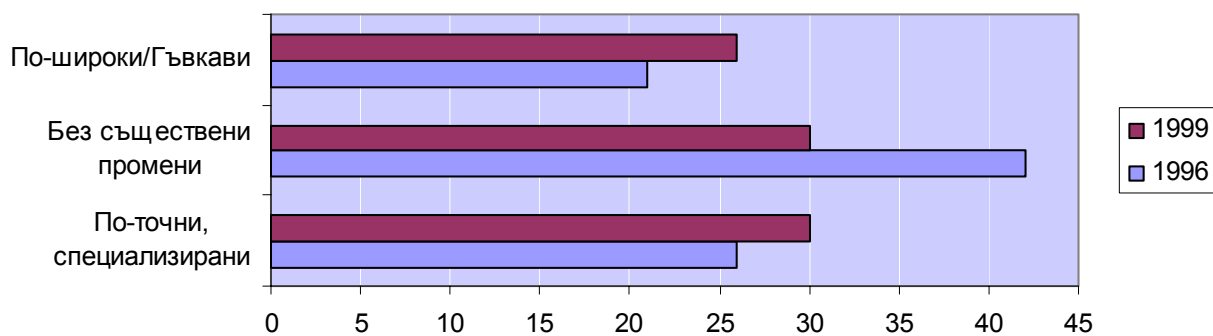
Фиг. 2.7е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които в процеса на набирането са се ориентирали към различни категории персонал (в %)



3.9.3 Относителен дял на организациите в България, според които управлението на промяната се оценява както следва: %



2.14 Относителен дял на българските организации, в които са настъпили съществени промени в длъжностните характеристики на управленските длъжности през последните години (%)



Фиг. 17 Области на конвергенция и дивергенция в управлението на човешките ресурси в европейските организации.

Област	Конвергенция	Дивергенция	Общи проблеми с другите страни в преход	Тенденции на промените в България
ПЕРСОНАЛНА ФУНКЦИЯ				
Наличие на УЧР звено/длъжност	x			Негативна
Намаляване броя на заетите с персоналната функция	x		x	
По-голям дял на жените, заети с персоналната функция		x	x	
Намаляване броя на щатните специалисти	x		x	
Членство на УЧР мениджъра в борда на директорите		x	x	Негативна
Систематично оценяване представянето на звеното по УЧР	x			Позитивна
Използване на външни консултанти		x	x	Негативна
Повишена роля на преките ръководители	x		x	
Участие в разработването на корпоративните стратегии	x			Позитивна

СТРАТЕГИЧЕСКА ОРИЕНТАЦИЯ Корпоративни стратегии и мисии		x	x	Позитивна
Стратегии по човешките ресурси		x	x	Негативна
Стратегии, конкретизирани в работни програми	x			
ФОРМИРАНЕ НА ЩАТА Използване на външни консултанти при набирането		x	x	Негативна
Популярност на индивидуалното интервю	x			Позитивна
Гъвкава заетост		x	x	
ОБУЧЕНИЕ Анализ на потребностите от обучение		x	x	Позитивна
Оценка на ефективността на обучението		x	x	Позитивна
Използване на вътрешни обучаващи	x		x	
Увеличаване на обучението без откъсване	x		x	
КОМПЕНСИРАНЕ Повишаване дела на променливото заплащане	x		x	
КОМУНИКАЦИИ По-демократични модели		x	x	Негативна

ДИНАМИКА НА ГЪВКАВАТА ЗАЕТОСТ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ И ИЗМЕРЕНИЯ НА ГЪВКАВОСТТА В БЪЛГАРИЯ

Бисер Петров

Ускоряването на интеграционните процеси в страните от Европейския съюз през последните няколко години, свързано с радикални промени в пазара на труда, налага предприемането на нови стратегии и използването на нови подходи и методи за справяне с нарастващата несигурност на средата. Те са свързани и с търсене на начини за по-ефективно композиране на работната сила с цел подобряване на организационната адаптивност и способността за оцеляване в променящия се свят. Гъвковите работни практики представляват именно такова средство за повишаване на адаптивността и за демократизиране на трудовия живот в организациите [1]. Те позволяват по-добро хармонизиране на трудовите задължения с индивидуалните потребности и начин на живот [2]. Положителният ефект от използването им може да се изрази в: намаляване на разходите за персонал на организациите и повишаване на ефективността му, подобряване на материалната осигуреност на населението, намаляване на равнището на безработицата [3,4], увеличаване на възможностите за трудова реализация на някои специфични групи от обществото и други.

Съществуват и редица съображения против разширяването на използването на гъвковите работни практики. При въвеждането им често възникват проблеми, свързани например със степента на осигуреност на заетите, с планирането на кариерата им, с нарушаването на режима на труд и почивка. Резултатите от проведени изследвания на производителността на труда показват, че тя е с около 40% по-ниска за извънредните часове в сравнение с нормалните [5]. Намалената пределна производителност на труда при увеличени разходи за организацията поставя въпроса за цялостната ефективност от използването на тази форма на гъвкава заетост.

На този етап организациите в развитите европейски страни прилагат няколко основни модела на гъвкава заетост [1,6]:

- 1) гъвкавост на договорите за наемане;
- 2) гъвкавост на времето;
- 3) гъвкавост на задачите;
- 4) гъвкавост на работното място.

Първият модел включва използването на някои нестандартни договори, отчитащи по-добре актуалните потребности на организацията от персонал: непълен работен ден, временно наемане (за изпълнение на конкретна задача или по проект), работа с подизпълнители, срочен трудов договор и договорени промени в работното време в течение на годината.

Прилагането на модела на гъвкавост на времето цели по-пълното задоволяване на потребността от индивидуализиране на трудовото поведение във времето. То е пряко свързано със степента на удовлетвореност от работата и обикновено води до [7]:

- положителна промяна в представянето на работното място;
- положителен ефект върху отношението към работата и удовлетворението от свободното време;
- намаляване на стреса, причинен от работата;
- усилване на чувството за принадлежност към организацията;
- намаляване на отсъствията и текучеството.

Тези ефекти са валидни най-вече за гъвкавото работно време. Други форми на гъвкавост на времето са: работа в почивните (съботните и неделните) дни, работа на смени и извънреден труд.

Третият модел - гъвкавост на задачите - е фокусиран върху организацията на работата и начините за постигане на функционална гъвкавост на фирмата. Използват се практики като: разделяне на работата/ длъжността, споделяне на работата/ длъжността, разделяне на задачите и други.

Моделът на гъвкавост на работното място предлага възможности за работа извън офиса с или без използването на технологии за дистанционен достъп до официалното работно място. Той се реализира главно чрез работа вкъщи и работа чрез телевизионна връзка.

Динамиката на използване на различните модели на гъвкава заетост в европейските страни е изследвана в рамките на международния проект за стратегическо управление на човешките ресурси чрез веригата Cranet-E. Необходимата информация е осигурена от двете проучвания, проведени през 1996 и 1999 г. по методиката Прайс Уотърхаус – Кренфийлд, разработена от Центъра за европейско управление на човешките ресурси в Кренфийлд, Великобритания [8,9,10]. За първи път в настоящата разработка се представят изчислените осреднени величини на показателите за страните-членки на ЕС,

позволяващи да се оцени количествено разликата между състоянието на отделни гъвкави работни практики у нас и в Обединена Европа. Прави се съпоставка и с две страни-кандидатки за членство в ЕС – Чехия и Кипър.

Използване на договори за непълен работен ден

Наемането на непълен работен ден е практика, която основно се прилага за привличане на работа на жени след отпуск по майчинство или на майки с деца, както и за привличане и задържане на квалифицирани специалисти, които не желаят постоянно да се обвързват с дадена организация [1]. Тази форма на гъвкава заетост е подходяща и за хора, които се обучават с цел повишаване на квалификацията си или за преквалификация.

Договорите за непълен работен ден през 1996 г. се използват в различна степен в 34% от българските организации, а три години по-късно - в 36% от тях (вж. фиг. 2.12.1а). Съответните осреднени данни за страните от ЕС през 1996 и 1999 г. са еднакви – 89% (фиг. 2.12.1е). Вижда се, че разпространението на тази форма на гъвкава заетост у нас е далеч от равнището, характерно за повечето европейски страни. Степента на прилагането ѝ варира значително в рамките на ЕС – от 36% за Гърция до 97% за Швеция през 1999 г. При другите страни-кандидатки също се наблюдават големи различия. Докато в Чехия непълният работен ден е масова практика с относителен дял на организациите, които я използват съответно 91% и 94% през 1996 и 1999 г. (фиг. 2.12.1в), в Кипър понастоящем тя намира приложение в едва около ¼ от фирмите, като за три години този дял е намалял почти два пъти (фиг. 2.12.1г).

Използване на договори за временно наемане

Временното наемане е свързано с привличането на персонал за изпълнението на конкретни проекти или отделни задачи. Тази форма на гъвкава заетост е сравнително често срещана у нас - в 56% от организациите през 1996 г. и в 44% през 1999 г. (фиг. 2.12.2а), като степента на прилагането ѝ е малко по-висока в частния сектор (съответно 66% и 51% през 1996 и 1999 г.), отколкото в държавния (съответно 49% и 39% за двете години) Тези стойности са доста по-ниски от средните за Европейския съюз - съответно 81% и 79% през 1996 и 1999 година (фиг. 2.12.2е), където и по този показател има големи различия между

отделните страни. Използваемостта на договори за временно наемане е най-висока в Швеция (95% през 1999 г.), а най-ниска – в Италия (29% през същата година). Популярността на тази практика в Чехия е намаляла през тригодишния период (от 85% през 1996 г. на 63% през 1999 г. – вж. фиг. 2.12.2в), докато в Кипър тя е стабилна (съответно 57% и 59% за двете години – вж. фиг. 2.12.2г). Въпреки че временното наемане се прилага от около половината организации в страните-кандидатки, и по отношение на използваемостта на тази гъвкава работна практика е налице известно изоставане спрямо средното равнище за страните от Европейския съюз.

Използване на срочни договори

Изследванията от 1996 и 1999 г. показват голямата популярност на срочните трудови договори в българските организации - съответно в 83% и 79% от тях (фиг 2.12.3а). Тези стойности са сравними със средните за развитите европейски страни - съответно 78% и 79% (фиг 2.12.3е). По този показател различията в рамките на ЕС са сравнително малки – срочните договори са най-рядко срещани в гръцките организации (в 57% от тях през 1999 г.), а най-често – във финландските (96% през 1999 г.). Популярността на тази форма на заетост в Чехия е по-голяма от средната за ЕС – съответно 93% и 96% за двете проучвания (фиг 2.12.3в), докато в Кипър тя е ниска (съответно 42% и 46% през двете години – вж. фиг 2.12.3г).

Използване на надомна работа

Само 3% от организациите в България са прилагали надомната работа през 1996 г., а за 1999 г. този дял е още по-малък - 2% (фиг 2.12.4а). Тези стойности са значително по-ниски от средните за страните от ЕС - съответно 22% и 27% за двата етапа на проучването (фиг 2.12.4е). Популярността на надомната работа в отделните страни-членки варира силно – от 2% за Гърция до 53% за Норвегия през 1999 г. Данните от фиг 2.12.4в и фиг 2.12.4г показват, че и организациите в Чехия и Кипър, подобно на българските, сравнително рядко прилагат тази гъвкава работна практика.

Използване на работа чрез телевизионна връзка

Работата чрез телевизионна връзка намира твърде ограничено приложение в България – съответно в 2% и 1% от организациите през двата етапа на проучването (фиг 2.12.5а). Средната стойност на този показател за страните от ЕС отбелязва нарастване от 17% на 21% за същия период (фиг 2.12.5е). Популярността на тази работна практика отново е най-висока в скандинавска страна – Швеция, където в различна степен я прилагат 71% от изследваните организации през 1999 г. Същевременно нито една от организациите в Италия, включени в изследването, не е отговорила утвърдително на въпроса за използването на работа чрез телевизионна връзка. Данните от фиг 2.12.5в и фиг 2.12.5г показват, че в Чехия и Кипър тази форма на гъвкава заетост увеличава популярността си през изследвания период повече от два пъти.

Използване на договори за сменна работа

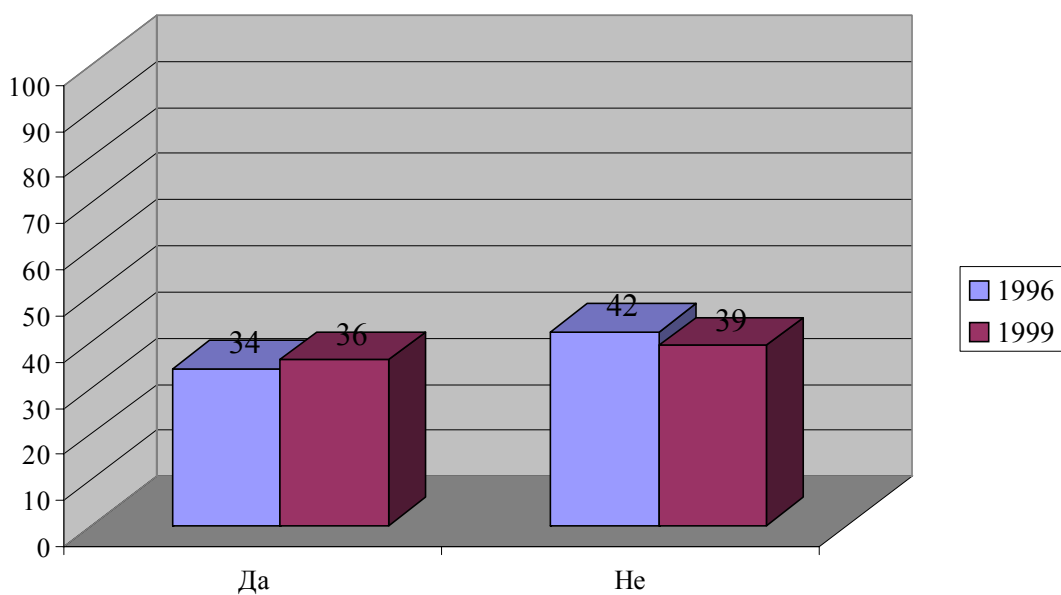
Работата на смени може да обхваща различни комбинации от работни часове и се прилага основно в организации с производства с непрекъсваем технологичен цикъл. Тази практика е добре позната в нашата страна. През 1996 г. тя се използва в 53% от организациите, а през 1999 г. - в 62% от тях (фиг 2.12.6а). Средният относителен дял на организациите в ЕС, които я прилагат е съответно 71% през 1996 г. и 70% през 1999 г. (фиг 2.12.6е). Различията по страни са малки, като използваемостта на сменната работа през 1999 г. варира от 56% за Дания до 81% за Италия. Стойностите за Кипър на този показател са същите, както за нашата страна (вж. фиг 2.12.6г), докато при Чехия те са високи и от средните за ЕС – съответно 80% и 84% през 1996 и 1999 г. (фиг 2.12.6в).

Използване на договори за промени в работното време в течение на годината

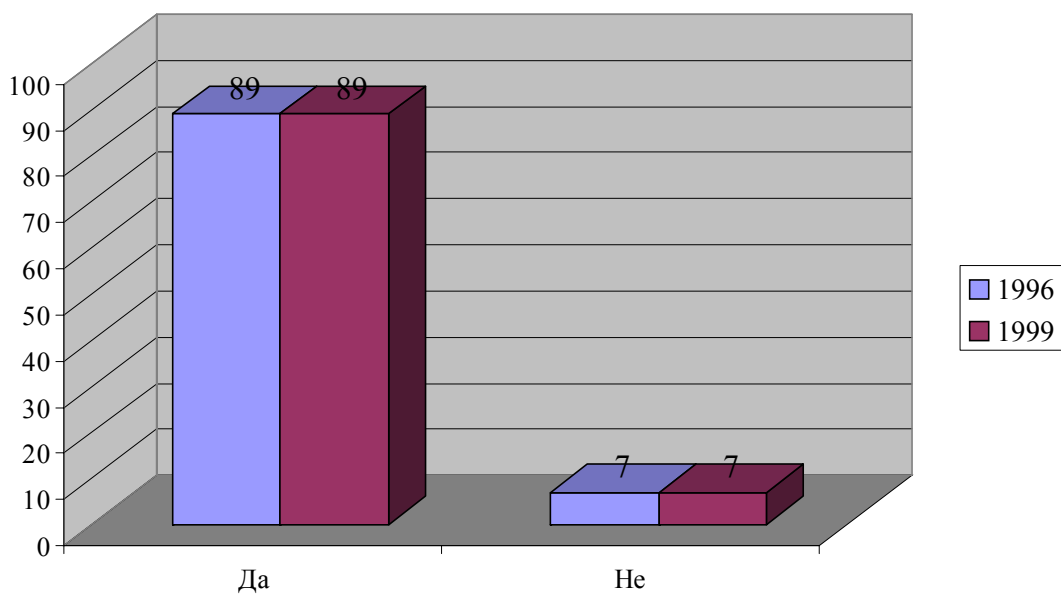
Чрез прилагането на договори, регламентиращи промени в работното време в течение на годината се реализира значително намаление на разходите за възнаграждение на персонала при необходимост от полагане на голямо количество извънреден труд. Този тип договори не е много разпространен в България - през 1996 и 1999 г. съответно 24% и 25% от организациите го прилагат в някаква степен (фиг 2.12.7а). Тези относителни дялове средно за страните от ЕС са съответно 25% и 27% (фиг 2.12.7е). Различията между страните по този показател са значителни – през 1999г. за Франция стойността му е 45%, а за Гърция – едва 3%. Популярността на годишно договорените часове в Чехия е близка до средната за ЕС (вж. фиг 2.12.7в). В Кипър тя е на доста по-ниско равнище, въпреки че за тригодишния период е отчетено значително увеличение (фиг 2.12.7г).

Направеният анализ дава основания да се направи изводът, че в рамките на Европейския съюз по-голямо разпространение на гъвкавата заетост се наблюдава в северните страни, отколкото в южните. У нас понастоящем най-популярни са срочните трудови договори, сменната работа и временното наемане, но като цяло е налице сериозно изоставане по отношение степента на прилагане на гъвкавите работни практики в сравнение със страните-членки на ЕС. Предимствата, които гъвкавата заетост предлага, и особената ѝ актуалност в условията на преход налагат нашата страна да продължи опитите за компенсиране на това изоставане. Тази цел би могла да се постигне с еднопосочни усилия на държавата за нормативното им уреждане, и на специалистите по управление на човешките ресурси в организациите за практическото им прилагане. Използването на опита на развитите европейски страни в подобряването на организационната адаптивност би могло да съкрати значително усилията за намиране на правилните решения в стремежа към издигане на общото равнище на управлението в българските организации.

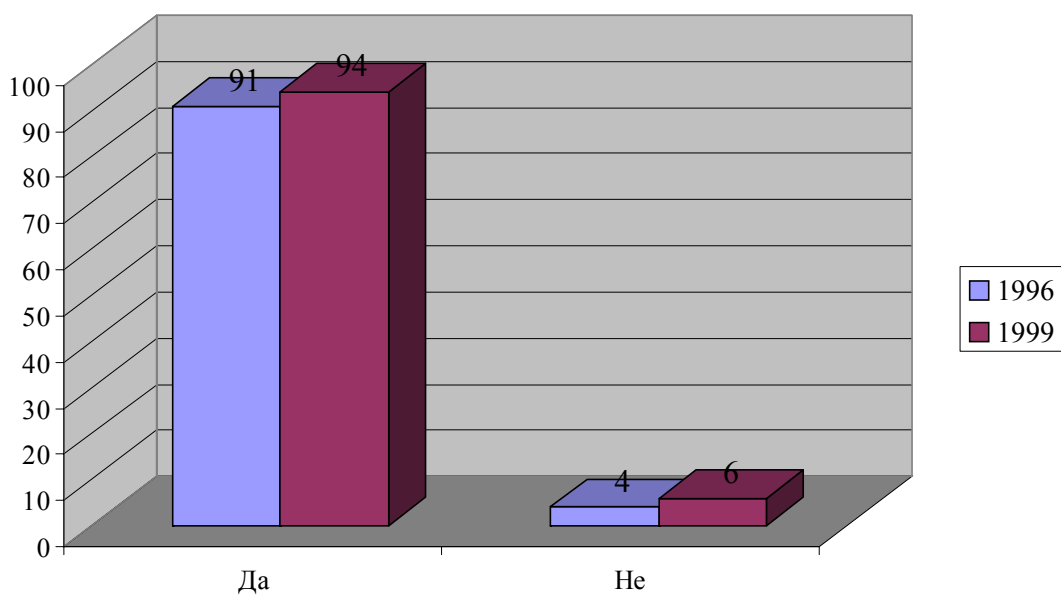
Фиг. 2.12.1а. Относителен дял на организациите в България, които използват договори за непълнен работен ден (в %)



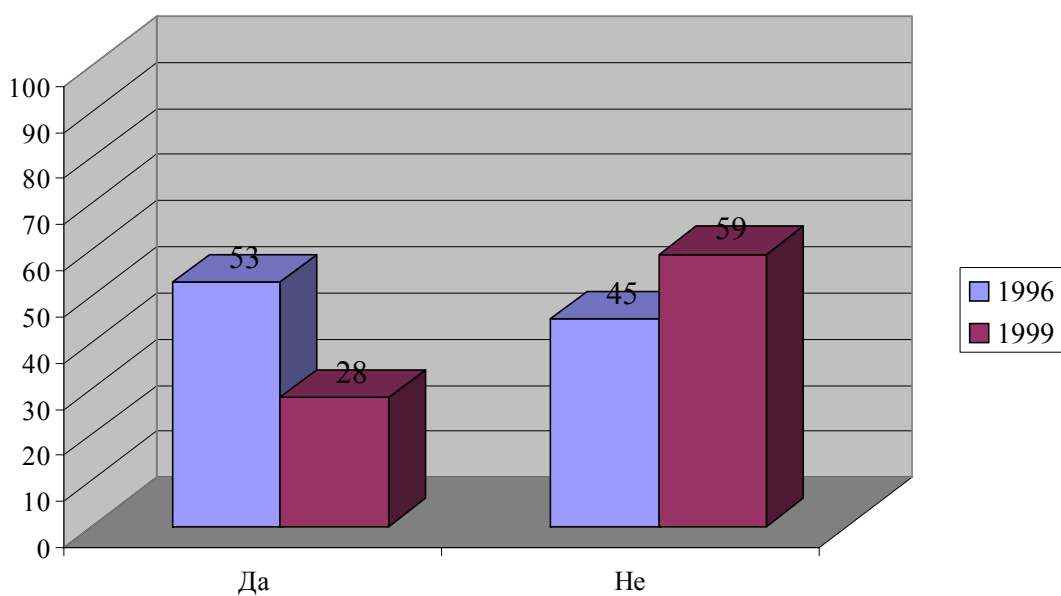
Фиг. 2.12.1е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които използват договори за непълнен работен ден (в %)



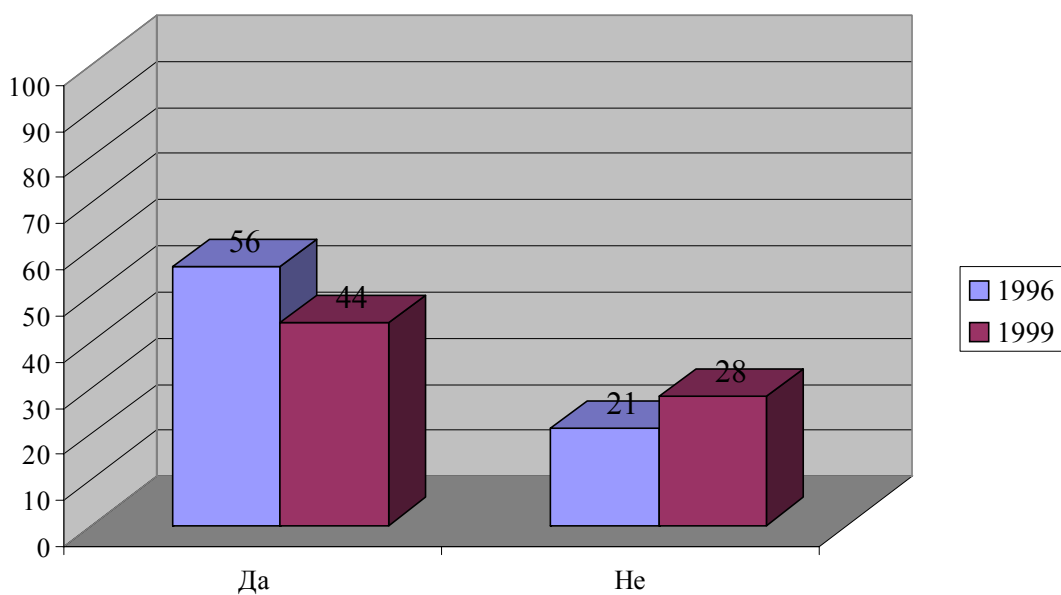
Фиг. 2.12.1в. Относителен дял на организациите в Чехия, които използват договори за непълнен работен ден (в %)



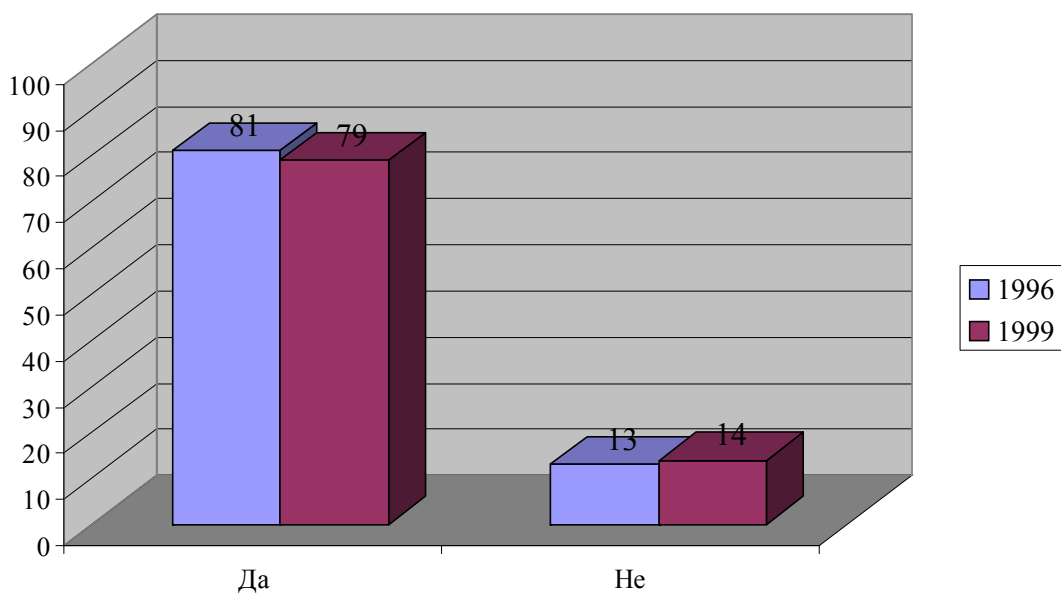
Фиг. 2.12.1г. Относителен дял на организациите в Кипър, които използват договори за непълнен работен ден (в %)



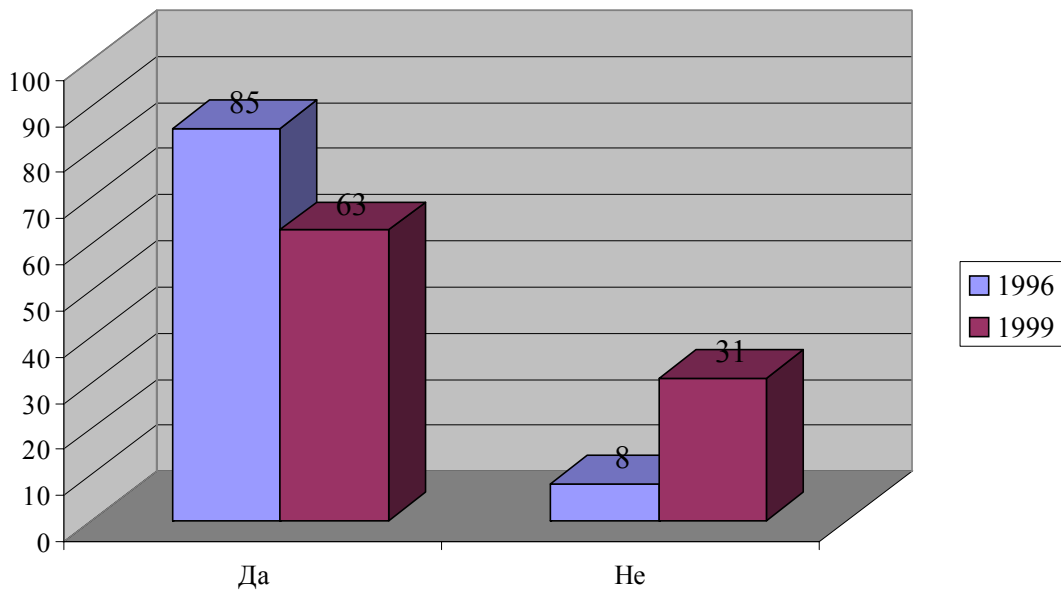
Фиг. 2.12.2а. Относителен дял на организациите в България, които използват договори за временно наемане (в %)



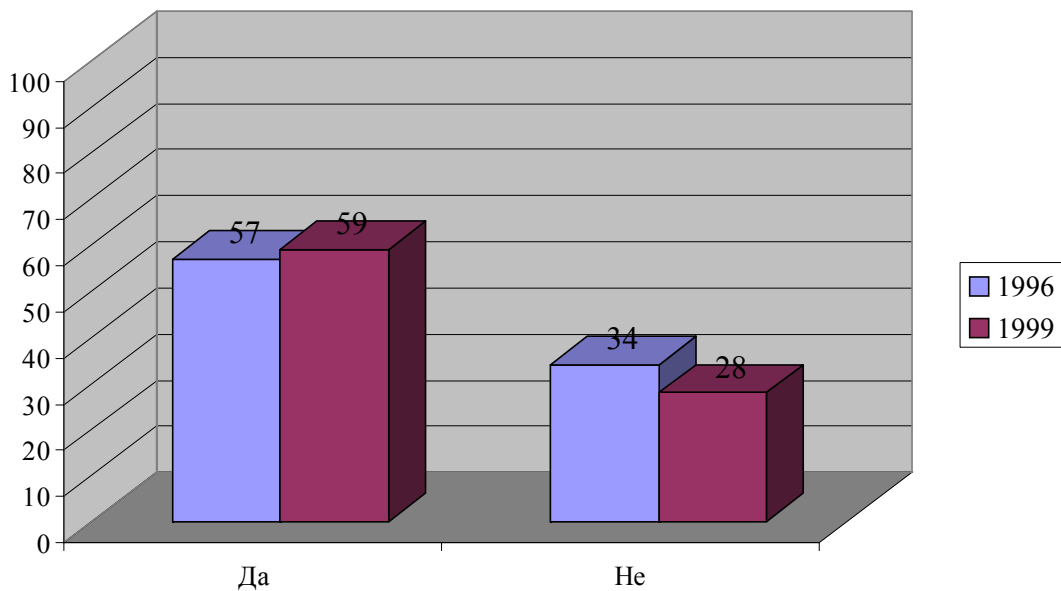
Фиг. 2.12.2е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които използват договори за временно наемане (в %)



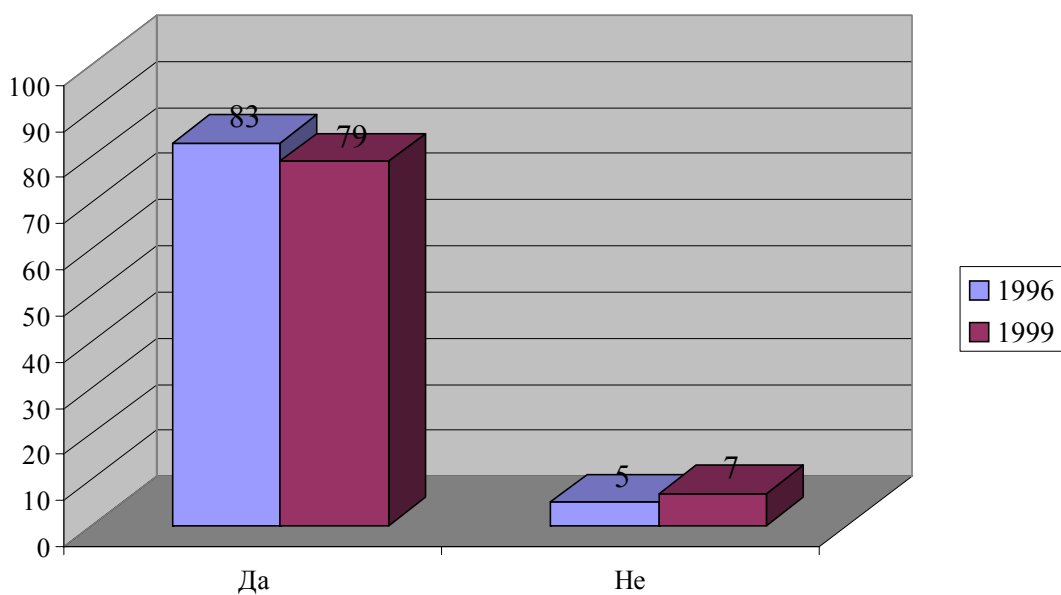
Фиг. 2.12.2в. Относителен дял на организациите в Чехия, които използват договори за временно наемане (в %)



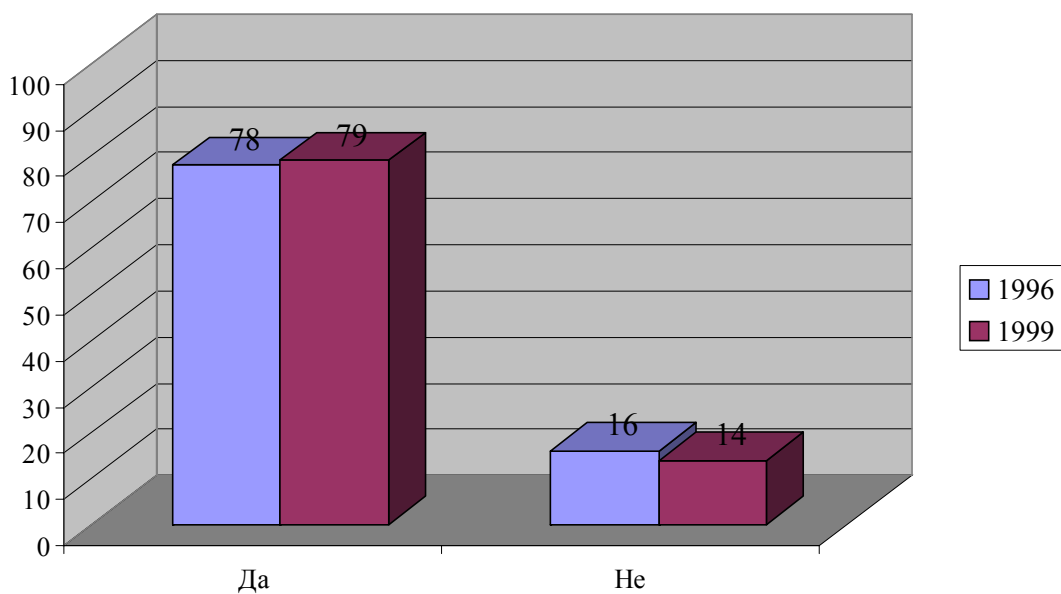
Фиг. 2.12.2г. Относителен дял на организациите в Кипър, които използват договори за временно наемане (в %)



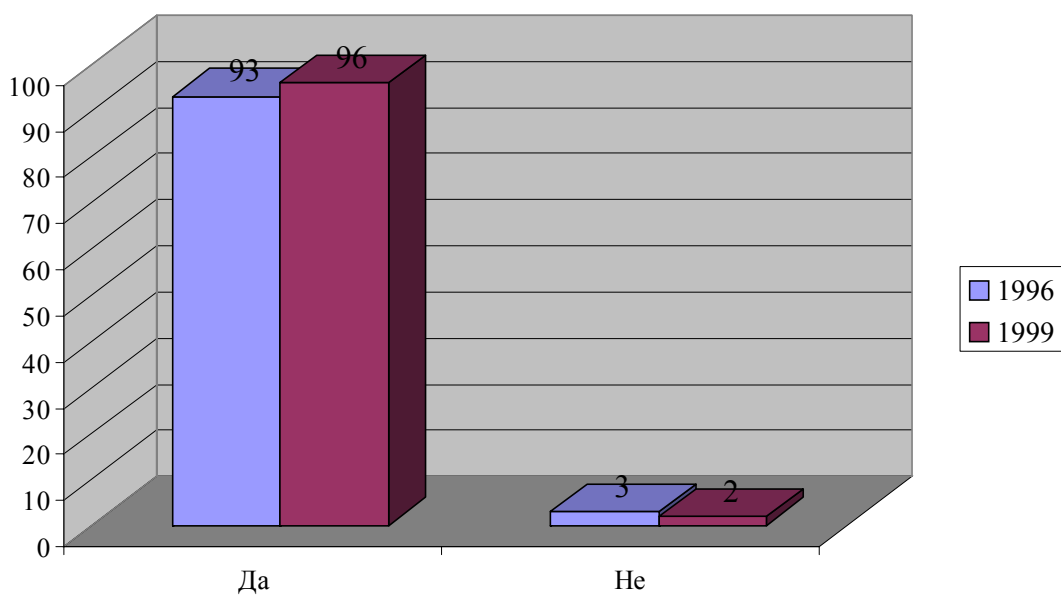
Фиг. 2.12.3а. Относителен дял на организациите в България, които използват срочни договори (в %)



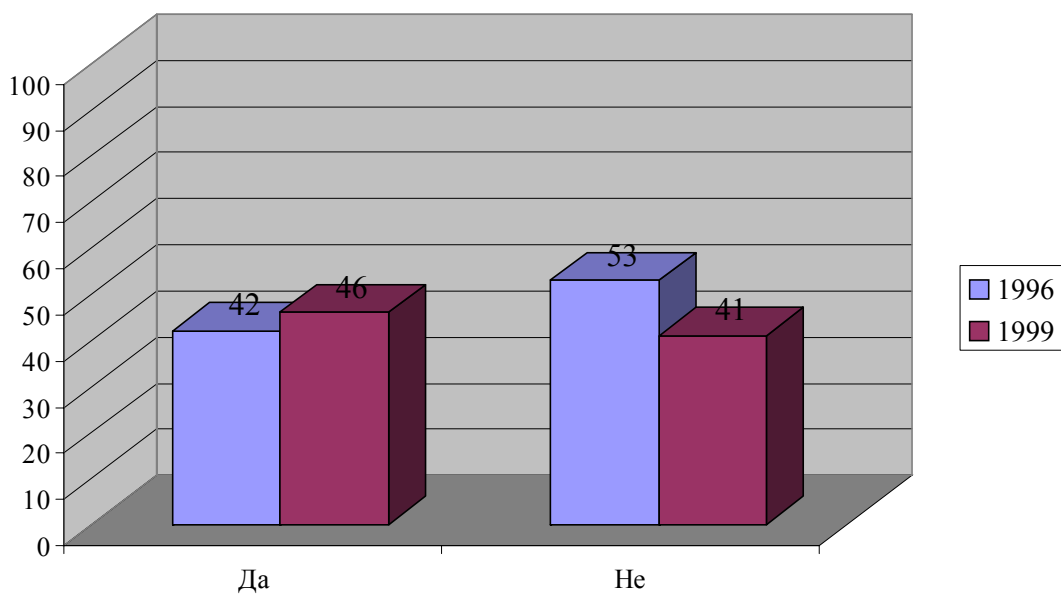
Фиг. 2.12.3б. Относителен дял на организациите в ЕС+, които използват срочни договори (в %)



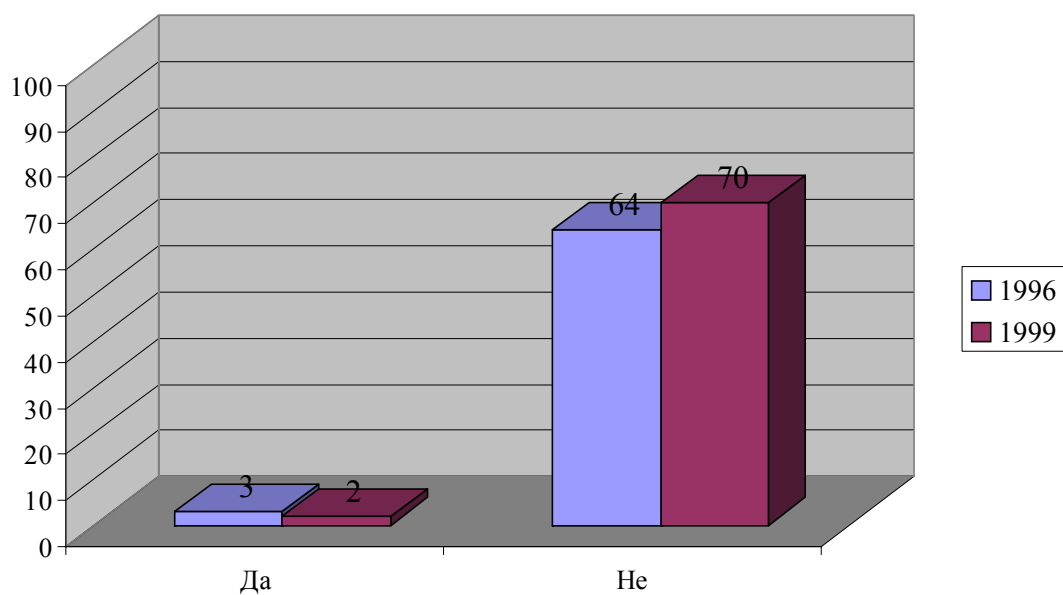
Фиг. 2.12.3в. Относителен дял на организациите в Чехия, които използват срочни договори (в %)



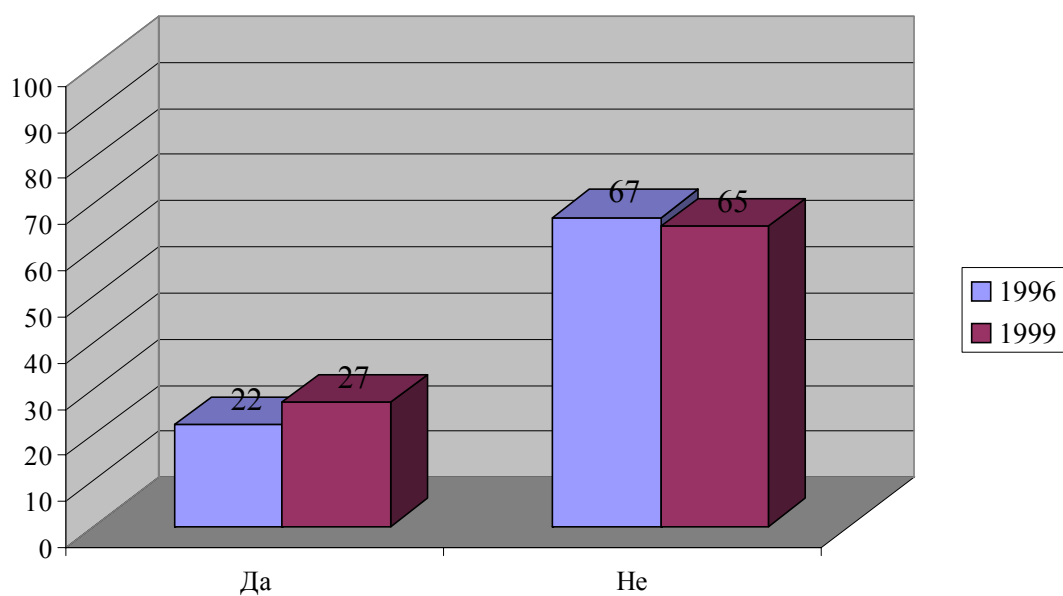
Фиг. 2.12.3г. Относителен дял на организациите в Кипър, които използват срочни договори (в %)



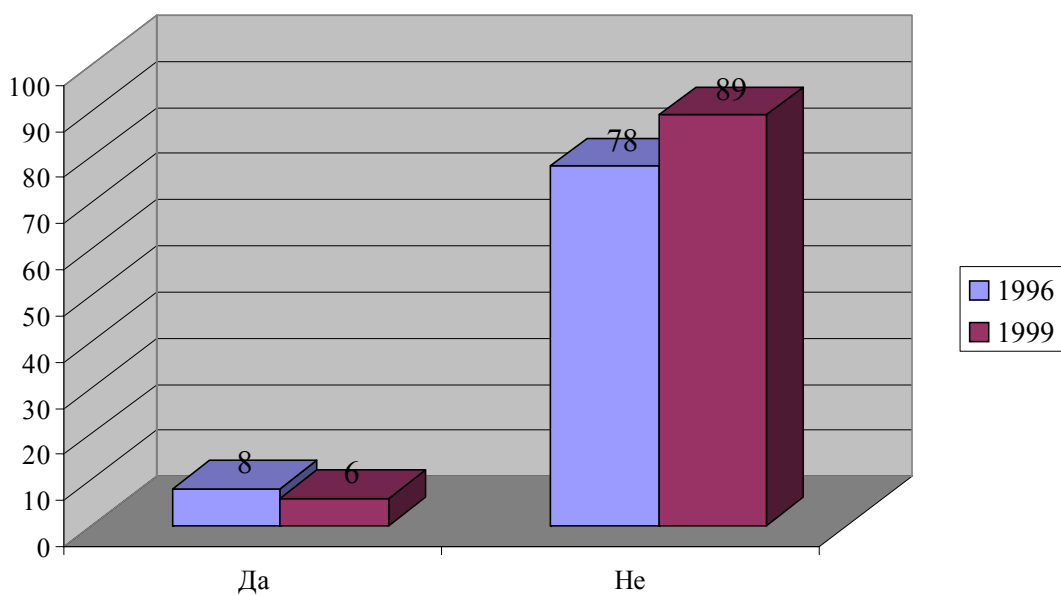
Фиг. 2.12.4а. Относителен дял на организациите в България, които използват договори за надомна работа (в %)



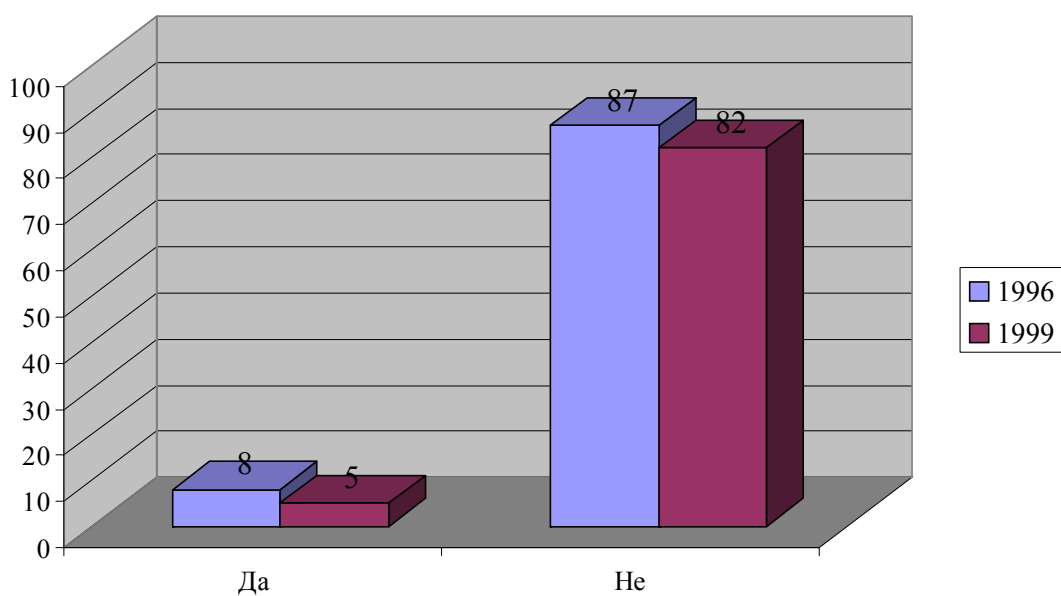
Фиг. 2.12.4е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които използват договори за надомна работа (в %)



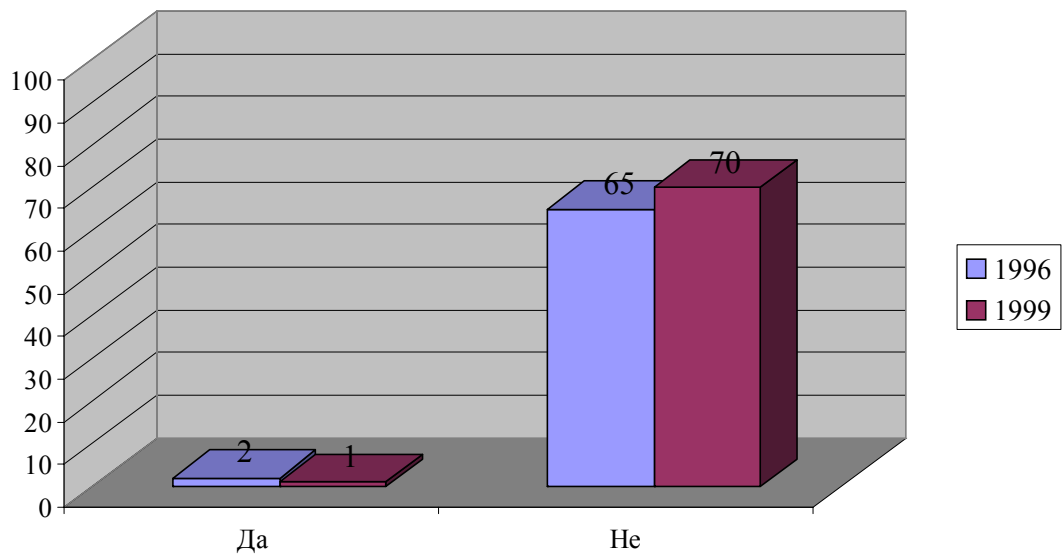
Фиг. 2.12.4в. Относителен дял на организациите в Чехия, които използват договори за надомна работа (в %)



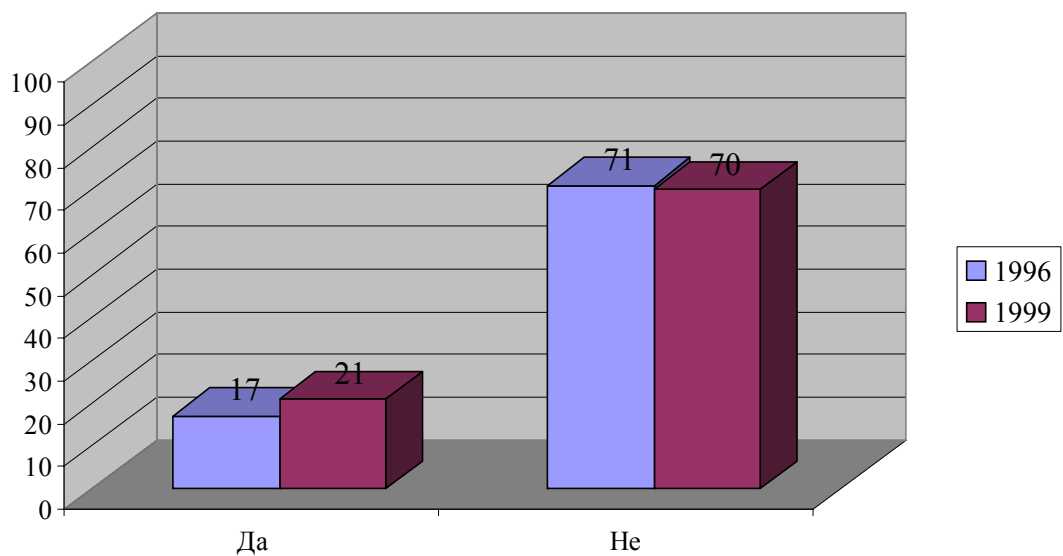
Фиг. 2.12.4г. Относителен дял на организациите в Кипър, които използват договори за надомна работа (в %)



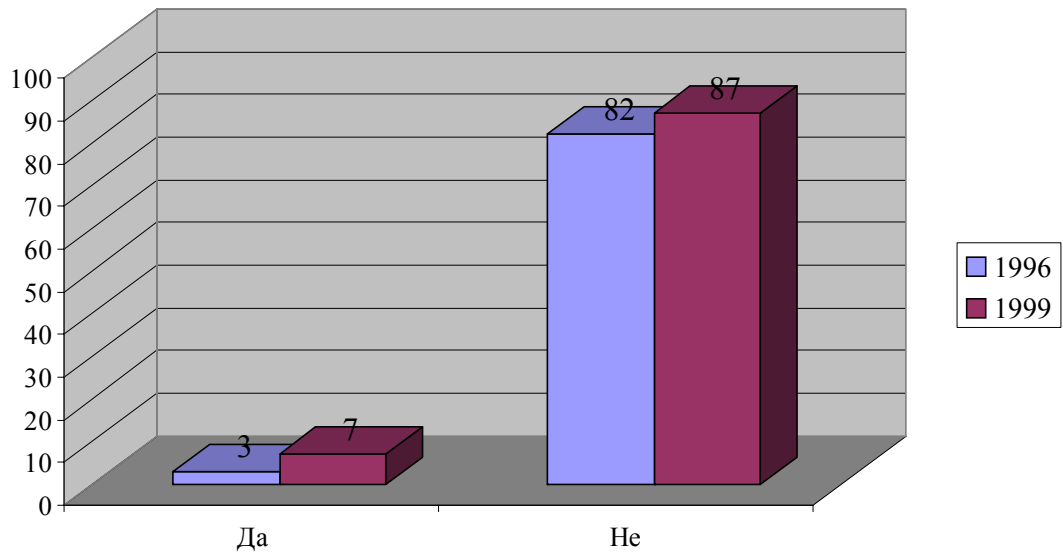
Фиг. 2.12.5а. Относителен дял на организациите в България, които използват договори за работа чрез телевизионна връзка (в %)



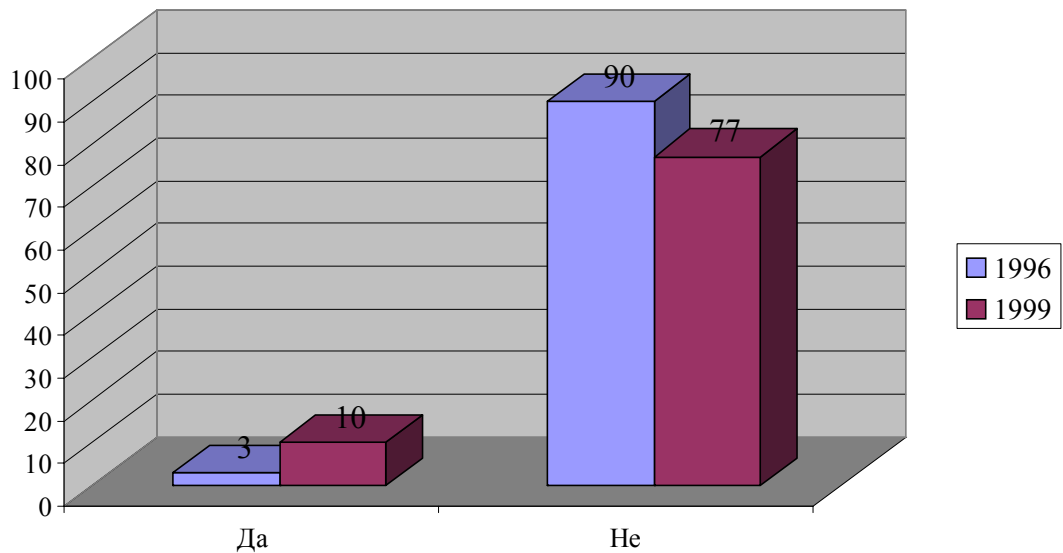
Фиг. 2.12.5е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които използват договори за работа чрез телевизионна връзка (в %)



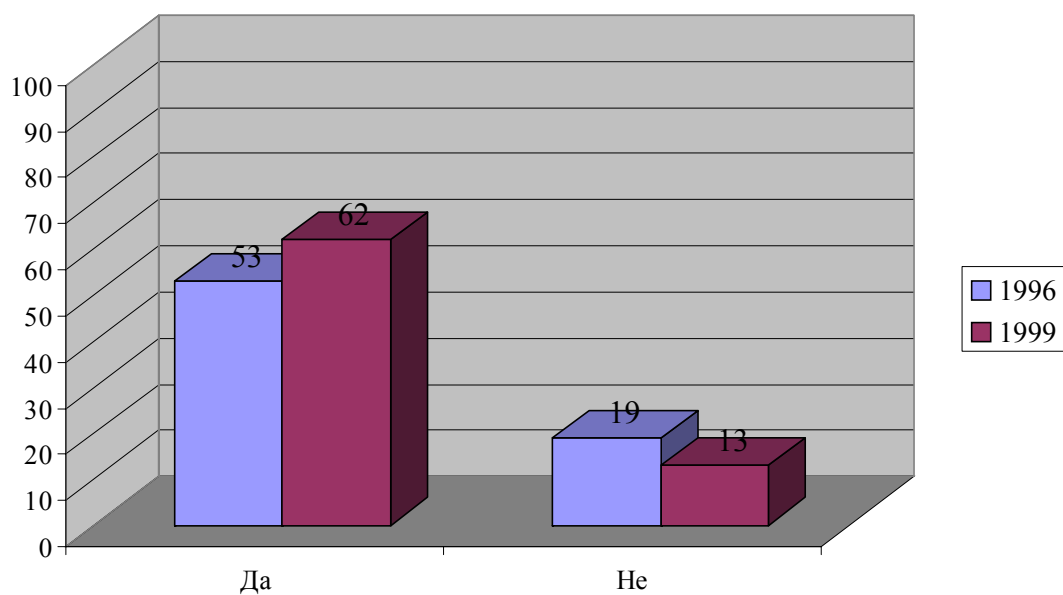
Фиг. 2.12.5в. Относителен дял на организациите в Чехия, които използват договори за работа чрез телевизионна връзка (в %)



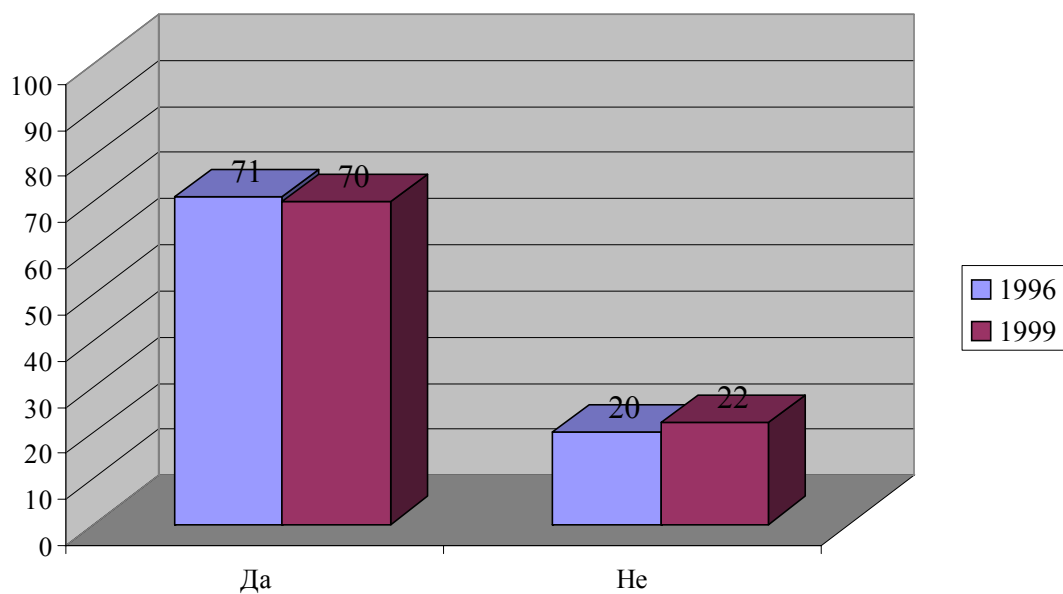
Фиг. 2.12.5г. Относителен дял на организациите в Кипър, които използват договори за работа чрез телевизионна връзка (в %)



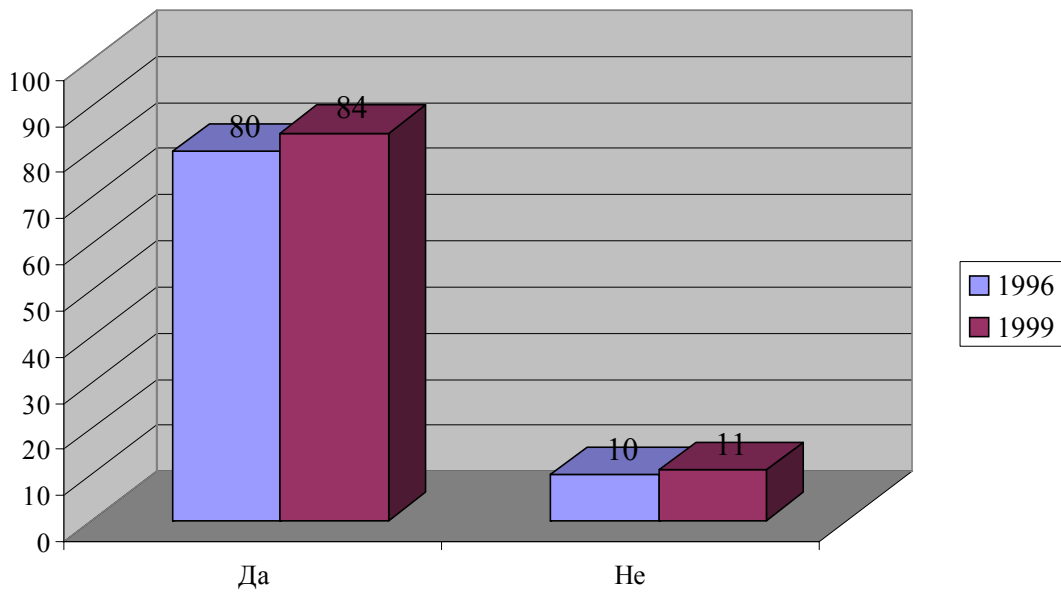
Фиг. 2.12.6а. Относителен дял на организациите в България, които използват договори за сменна работа (в %)



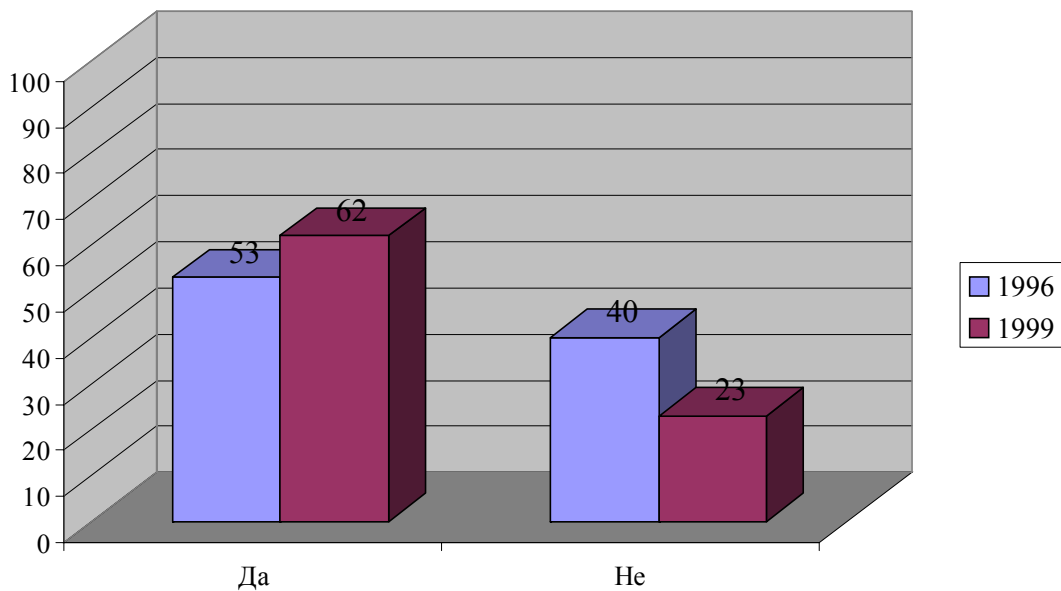
Фиг. 2.12.6б. Относителен дял на организациите в ЕС+, които използват договори за сменна работа (в %)



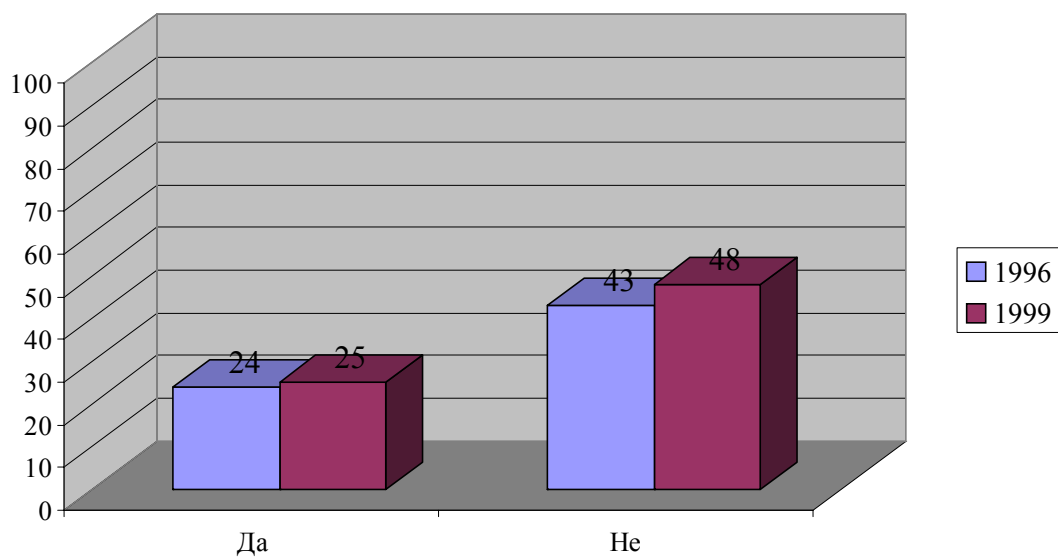
Фиг. 2.12.6в. Относителен дял на организациите в Чехия, които използват договори за сменна работа (в %)



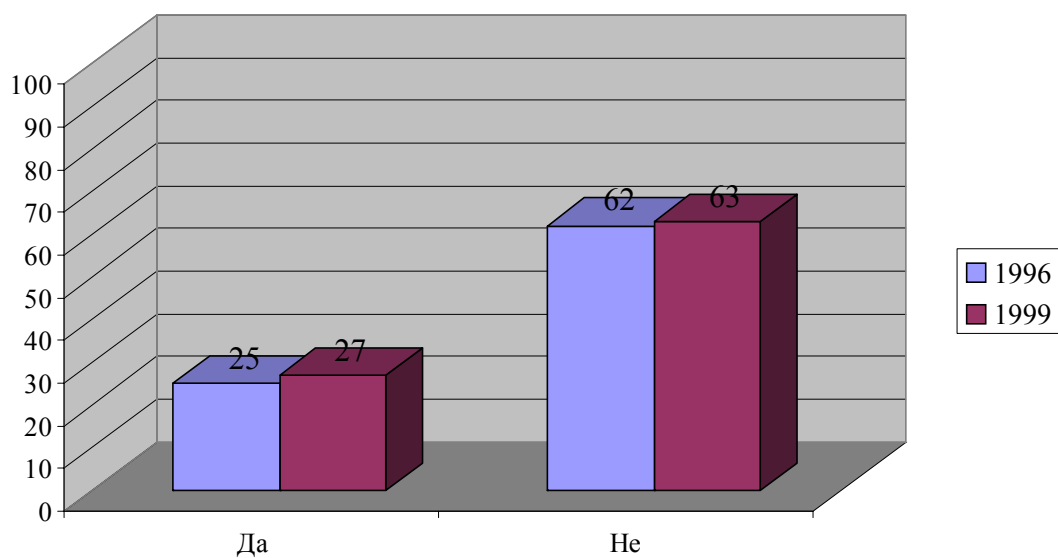
Фиг. 2.12.6г. Относителен дял на организациите в Кипър, които използват договори за сменна работа (в %)



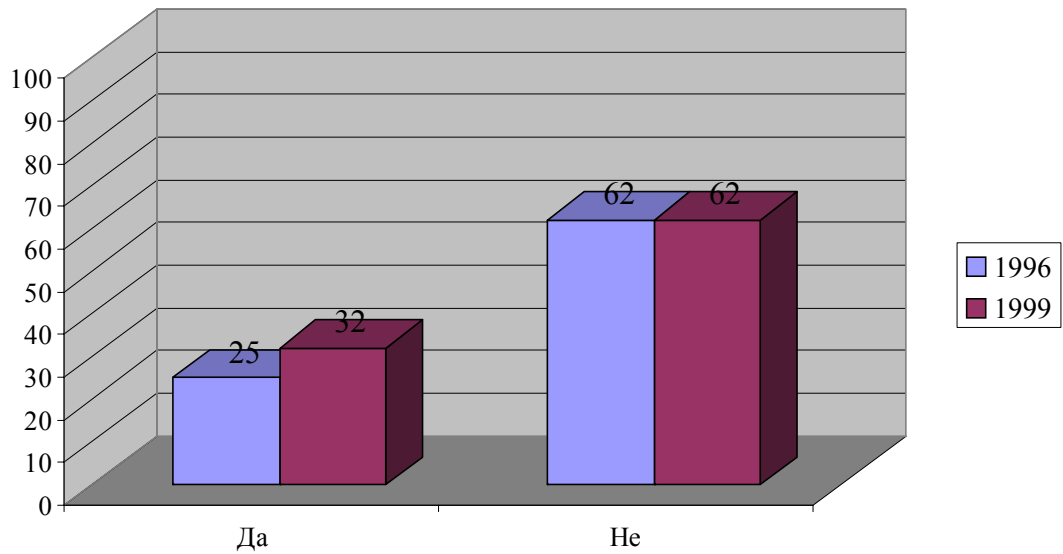
Фиг. 2.12.7а. Относителен дял на организациите в България, които използват договори за промени в работното време в течение на годината (в %)



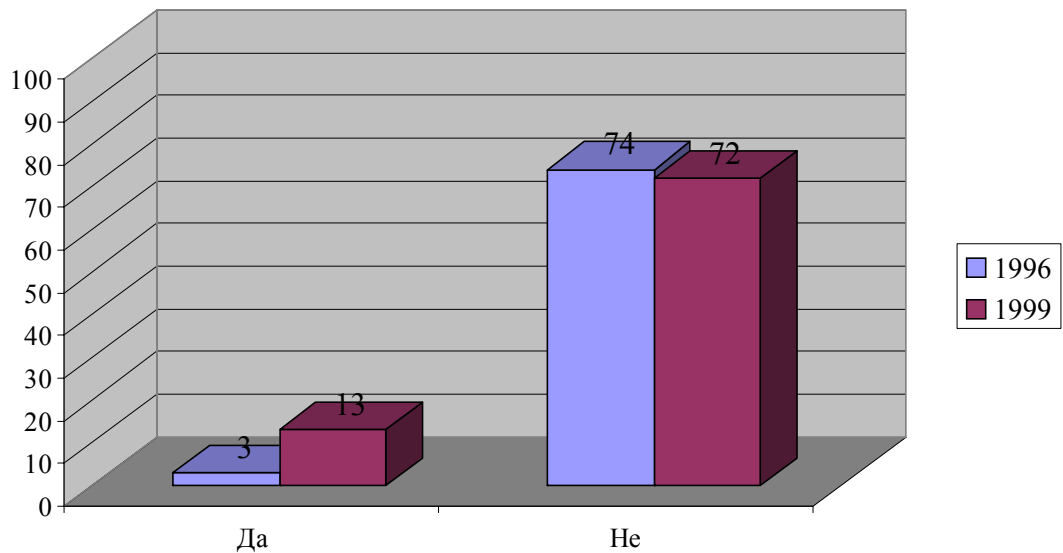
Фиг. 2.12.7е. Относителен дял на организациите в ЕС+, които използват договори за промени в работното време в течение на годината (в %)



Фиг. 2.12.7в. Относителен дял на организациите в Чехия, които използват договори за промени в работното време в течение на годината (в %)



Фиг. 2.12.7г. Относителен дял на организациите в Кипър, които използват договори за промени в работното време в течение на годината (в %)



Литература

1. Вачкова, Е., “Управление на човешките ресурси. Европейски сравнителни изследвания”, “Стопанство”, София, 1998.
2. Beers, T., Flexible Schedules and Shift Work, Monthly Labor Review, Vol. 123, No. 6, June 2000.
3. Под ред. Стоянова, К., “Социалната реформа”, “Сиела”, София, 1996.
4. Тебеян, В., “Пазарът на труда и структурната реформа”, Доклад на Третата национална конференция по управление на персонала на тема “Европейските стандарти за управление на персонала - предизвикателство за България”, 23-24.10.1997.
5. Marsden, D., The OECD Jobs Study Working Paper Studies No. 2: Management Practices and Unemployment. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, 1995.
6. Brewster, C., Vatchkova, E., Petrov, B., Flexible Staffing Practices in Bulgaria, the Czech Republic and Poland - the Difficult Way of Changes. “Human Resources for Development: People and Performance” Conference, Manchester, 28-30 June 1999.
7. Milkovich, G., Boudreau, J., Human Resource Management. IRWIN, Homewood, Illinois, 1991.
8. **Vatchkova, E., Human resource management in Bulgarian organizations. Results from the sociological survey. International business school «Transbusiness-E», Sofia, 1997, 170 organizations, 100+ employees.**
9. **Vatchkova, E., Human resource management in Bulgarian organizations. Results from the sociological survey. International business school «Transbusiness-E», Sofia, 1997, 88 organizations, 200+ employees.**
10. **Vatchkova, E., Human resource management in Bulgarian organizations. Results from the sociological survey. International business school «Transbusiness-E», Sofia, 2000.**