



# **КРАНЕТ ИЗСЛЕДВАНЕ**

**НА**

**СРАВНИТЕЛНО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

**МЕЖДУНАРОДЕН ДОКЛАД 2005**

Превод и научна редакция: Елизабета Вачкова

Редактор: Лина Миткова

## СЪДЪРЖАНИЕ

Увод .....	3
Страни - участнички в изследването .....	4
Съдържание на изследването .....	4
Методология .....	6
Структура на доклада.....	7
1. Обща характеристика на дейностите по управление на човешките ресурси в организацията .....	9
2. Гъвкави работни договорености: конвергентни и дивергентни области между страните – участнички в изследването .....	40
3. Трудови отношения и комуникации .....	46
4. Заплащане и възнаграждения.....	57
5. Обучение и развитие .....	61
Приложение 1 - Въпросник .....	68
Приложение 2: Страни участнички .....	80
Приложение 3: Данни за отговорите.....	82

## Увод

Кранет е международна академична мрежа на университети от целия свят, която провежда изследвания по управление на човешките ресурси (УЧР), изучавайки политиката и практиките при управлението на хора чрез набор от унифицирани въпроси. Изследването се провежда приблизително на всеки четири години. Неговите цели са: да предостави данни с висока стойност на научните работници, организациите от държавния и частния сектор, както и на всички, които се занимават с тези проблеми, да подпомага научните изследвания и да създава нови знания за управлението на човешките ресурси по света.

Този международен доклад е пръв по рода си. Академичната мрежа Кранет съществува от 1989 г. и от тогава насам са публикувани голям брой доклади и статии, свързани със събраната информация. Докладът покрива широк диапазон от страни: от Великобритания до САЩ, от Кипър до Непал, от източноевропейските до западноевропейските страни, което го прави уникален.

Данните на Кранет са ценни за всяка страна, в която те се събират и разпространяват от известни учени, влизащи в състава на мрежата и провеждащи редовни срещи за ефективно управление на проекта. Сравненията между страните предлагат нови и интересни данни, които стимулират дискусиите в много академични области. Но подобни сравнителни анализи не се провеждат без затруднения. Промените в политическата и икономическата среда са взети под внимание в изследването на Кранет (както например разширяването на Европейския съюз), но затрудняват простите сравнения (например при изследването на промените в средните стойности за ЕС във времето).

Данните са събирани през период от 18 месеца от края на 2003 г. до средата на 2005 г. Тази времева рамка е неизбежна, като се имат предвид нуждите на различните страни и променящите се възможности за финансиране и извършване на работата, времето за провеждане на изследването, допълнителните проучвания и изготвянето на доклада.

Сравненията сами по себе си могат да бъдат определено предизвикателство, тъй като термините нямат еднакво значение в различните страни. Методологията на изследването включва превеждане на въпросниците за изследванията от английски на всеки един от останалите езици и след това обратно на английски преди провеждането на самото изследване, за да се преодолеят тези проблеми. Затова независимо от нашите усилия за уеднаквяване на значенията неизбежно има известни терминологични отклонения. Дългогодишното съществуване на това изследване, запазвайки ядрото от едни и същи въпроси при повечето му издания, е свело до минимум различията в последващи дискусии и спорове. Чита-

телите на доклада могат да бъдат сигурни, че вариантът на английски език е възможно най-точен и че са възприети общоприетите значения по всяка тема.

### Страни - участнички в изследването

Сред страните, които обикновено провеждат изследването, само Япония, Южна Африка, Полша и Ирландия не са провели последния тур. Присъединиха се нови партньори от Словакия, Унгария, Исландия, САЩ, Канада, Нова Зеландия, Филипините и Непал. Пълният брой на страните, взели участие в изследването от 2003/2005 г., е 32.

### Страни - участнички в изследването

Австралия	Гърция	Швеция
Австрия	Унгария	Швейцария
Белгия	Исландия	Холандия
България	Израел	Тунис
Канада	Италия	Турция
Кипър	Непал	Турска кипърска общност
Чехия	Нова Зеландия	Великобритания
Дания	Норвегия	САЩ
Естония	Филипините	
Финландия	Словакия	
Франция	Словения	
Германия	Испания	

### Съдържание на изследването

Данните, получени в това изследване, са събирани с перспектива за широк обхват на приложение, следвайки същите широки области на проучване, както и в предишните. Шестте области включват:

- Раздел I Дейности по управление на човешките ресурси в организацията
- Раздел II Формиране на щата
- Раздел III Развитие на персонала
- Раздел IV Заплащане и възнаграждения
- Раздел V Трудови отношения и комуникации
- Раздел VI Данни за организацията

Въпросите, посочени детайлно в приложение 1, съдържат много информация, която може да бъде ценна за тези, които изследват сходствата и различията в политиките и практиките по УЧР, влиянието на глобализацията и икономическото развитие върху управлението на хората на работните им места, променли-

вите роли на самите специалисти по УЧР, взаимовръзките между практиките и изпълнението на УЧР, отношението към асоциациите на работодателите по света, тенденциите в системите за възнагражденията, както и определен кръг от техники – от комуникации до професионално развитие на служителите.

Макар че при различните изследвания през годините е разглеждан общ набор от проблеми, въведени са и няколко нови теми, за които цялата академична мрежа е на мнение, че имат съществено значение за УЧР. Допълненията към доклада от 1999 г., направени през 2003/2005 г., са:

### ***Раздел I***

Разгледани са въпроси, свързани с информационните системи за УЧР, отразяващи непрекъснато нарастващата значимост на новите технологии за процесите, съдържащи се във функцията на ЧР. Включени са въпроси за степента на развитие на системата, как се използва тя и доколко отговаря на нуждите на функциите по УЧР (въпр. 9, 10, 11, 12 и 13 от въпросника).

### ***Раздел II***

Извършени са незначителни промени, включващи въпроси за специализирани уебсайтове за подбор на персонал и уебсайтове на самите компании. При гъвкавите работни договорености е добавен въпрос, засягащ компресираната работна седмица.

### ***Раздел III***

Добавени са въпроси за това, кой има най-голямо влияние върху определянето на нуждите от обучение, подготовката и провеждането на обучението (въпр. 4, А, В и С от въпросника). Отражено е нарастването на значимостта на обучението и развитието, а също така има нови елементи при методите на обучение/учене.

### ***Раздел IV***

Включен е въпрос за променливото заплащане – дали е свързано с екипното, или с индивидуалното представяне, или представянето на компанията като цяло (въпр. 3, А, В и С от въпросника).

### ***Раздел V***

Добавен е въпрос 3 за влиянието на профсъюзите, като се отчитат промени в законодателството, засягащи синдикалните организации в някои страни, и непрекъснато нарастващият интерес към засилването/отслабването на ролята на профсъюзите.

Въпрос 7 за удовлетвореността от предоставяните услуги от асоциациите на работодателите е прибавен с оглед на мястото на гилдиите в страни, където асоциациите на работодателите създават нови услуги и имат нова роля.

### ***Раздел VI***

Добавен е въпрос за етапа, на който звената по ЧР се включват в процеса на сливане/придобиване, тъй като през последните години дейностите по сливане и придобиване на компании нарастват.

### **Методология**

Методологията на изследването остава преимуществено въпросник на хартиен носител, въпреки че в някои страни (например САЩ) той вече се е развил в он-лайн изследване. Разпращат се напомнящи писма и се полагат всички усилия, с цел да се осигури представителна извадка. Това е особено важно, тъй като броят на анкетираните невинаги е голям поради трудностите, които настъпват от “изследователска умора” сред директорите или заемащите съответната ръководна позиция по УЧР, на които се изпраща изследването.

Изследваните обекти във всяка страна са публични, частни, с идеална цел и смесени организации.

#### ***Брой на отговорилите организации***

<b>Страни от ЕС (18)</b>	<b>Отговори (брой)</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Великобритания	1101
Франция	140
Германия	347
Швеция	383
Испания	158
Дания	516
Холандия	397
Италия	117
Финландия	293
Гърция	180
Австрия	270
Белгия	230
Кипър	85
Естония	118
Словения	161
Словакия	259
Чехия	72
Унгария	59
<b><i>Общо за страните от ЕС</i></b>	<b>4886</b>
<b>Европа – страни извън ЕС (6)</b>	
Норвегия	303
Швейцария	311

## Продължение

1	2
Турция	171
България	157
Исландия	114
Турска кипърска общност	87
<b>Общо за Европа – страни извън ЕС</b>	<b>1143</b>
<b>Други страни (8)</b>	
САЩ	260
Канада	456
Австралия	259
Нова Зеландия	286
Израел	175
Филипините	56
Непал	204
Тунис	189
<b>Общо за другите страни</b>	<b>1885</b>

Общо 7,914 организации от целия свят са отговорили на въпросника на последния тур от изследването.

Резултатите са представени и обсъждани в страните - участнички в изследването, на конференции и семинари, а анализът на данните е извършен от Изследователския център по УЧР на Университета Кранфилд, който координира мрежата.

## Структура на доклада

Докладът следва последователността на въпросника, както е показано в съдържанието. Отделните му части разглеждат получените стойности и описват или посочват съответните тенденции или промени. В подобен кратък доклад не е възможен подробен анализ, но във всяка част са показани някои основни тенденции.

Частите на доклада са написани от членове на мрежата, което демонстрира нейните големи възможности. Това е съвместно начинание, в което принадлежността ни към академичните среди прекрачва националните граници, а общата ни ангажираност с повечето от основните теми запазва участието на организациите през годините.

Авторите на доклада са:

- Част I        Нанси Папалександрис
- Част II        Ерлинг Расмусен и Елени Ставру-Костеа
- Част III       Шон Тайсън и Пол Гудерам
- Част IV        Ерик Путсма
- Част V        Волфганг Мейрхофер, Франсоаз Дани и Флориан Хат

Разбира се, всички членове на мрежата в определен смисъл са автори на доклада, защото са предоставили данните от своите изследвания. Списък с имената им се съдържа в приложение 2.

Нито един доклад не може да бъде представен, без да отдадем заслуженото на професор Крис Брустър, основател на Кранет, който напусна Университета Кранфилд през 2001 г.

Отбелязвайки с признателност приноса на всички, които съдействаха за написването и представянето на този доклад, бихме желали също така да благодарим на Джейн Ашли, която сътрудничеса компетентно в редактирането на доклада и благодарение на която беше осъществен окончателният вариант.

Независимо от всичко грешките или пропуските остават само наши.

Ема Пари, Шон Тайсън, Сю Бру (редактори)

Университет Кранфилд

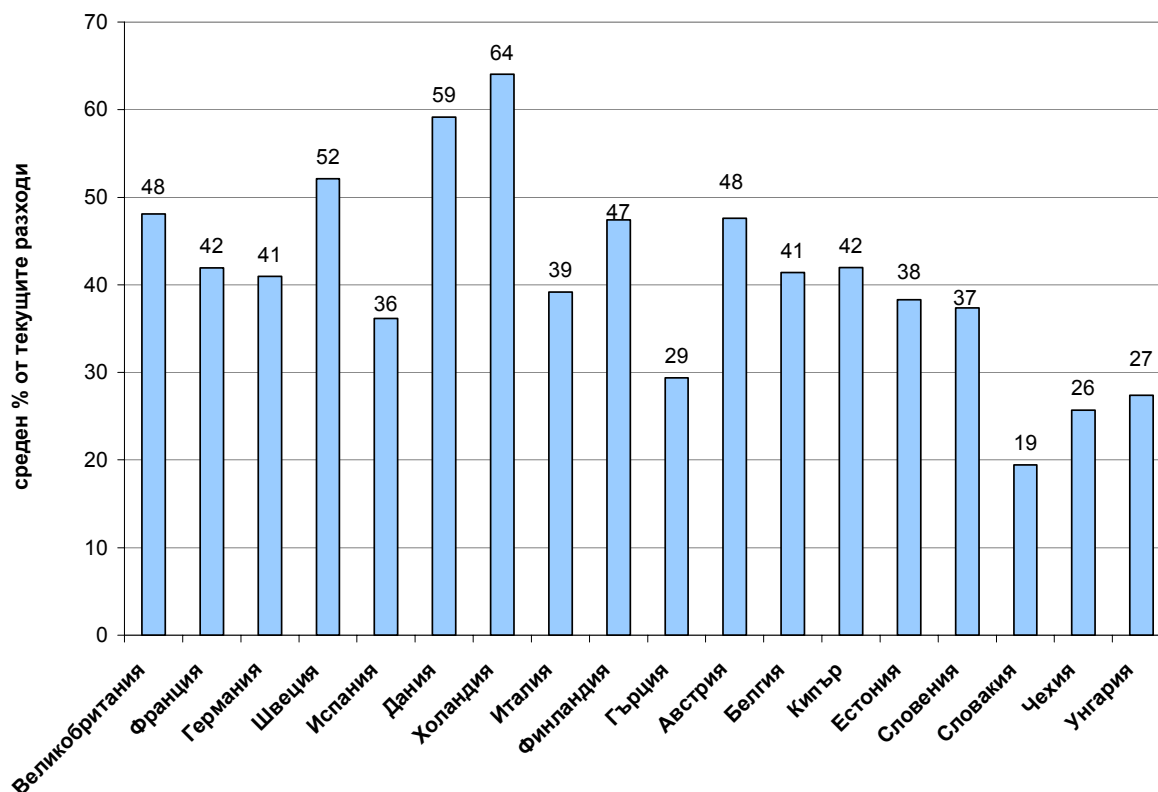


## 1. Обща характеристика на дейностите по управление на човешките ресурси в организацията

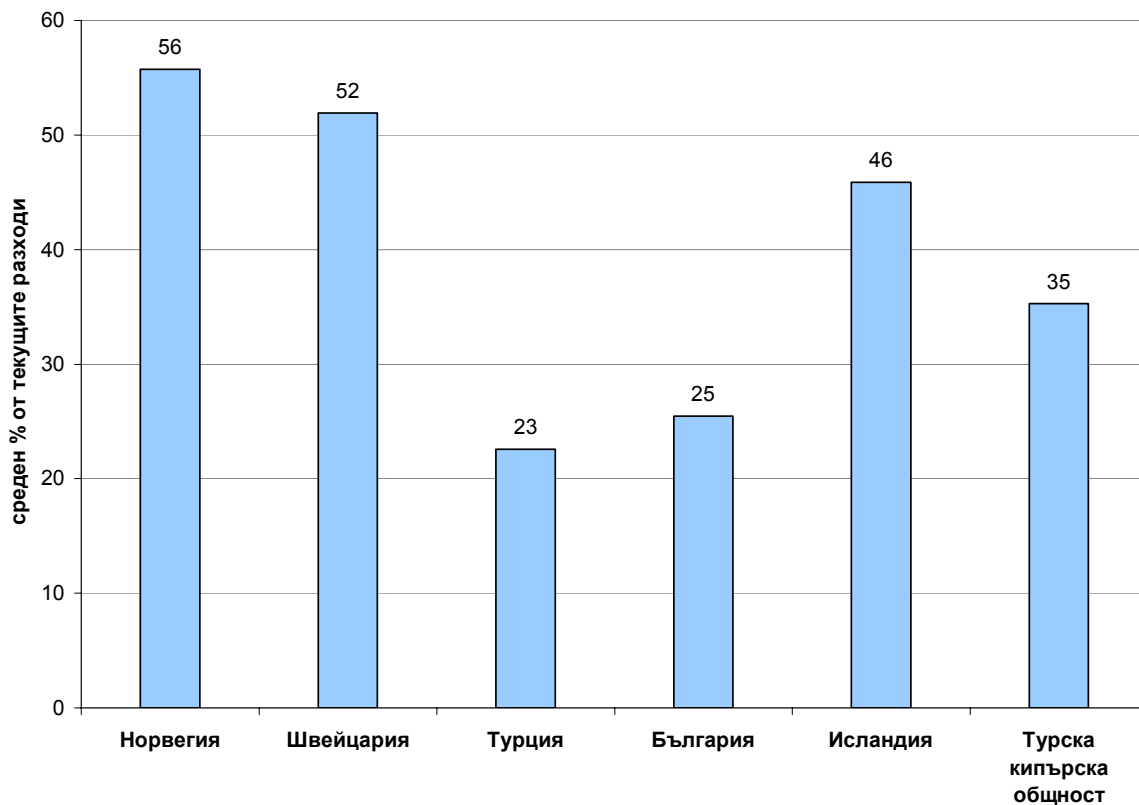
Започваме описанието на дейностите по УЧР в организацията с изследване на разходите за труд в отделните страни, както са отразени в проучването, тъй като един от стимулите за развитие на дейностите по УЧР е значимостта на разходите за труд.

### Разходите за работна сила като елемент от текущите разходи

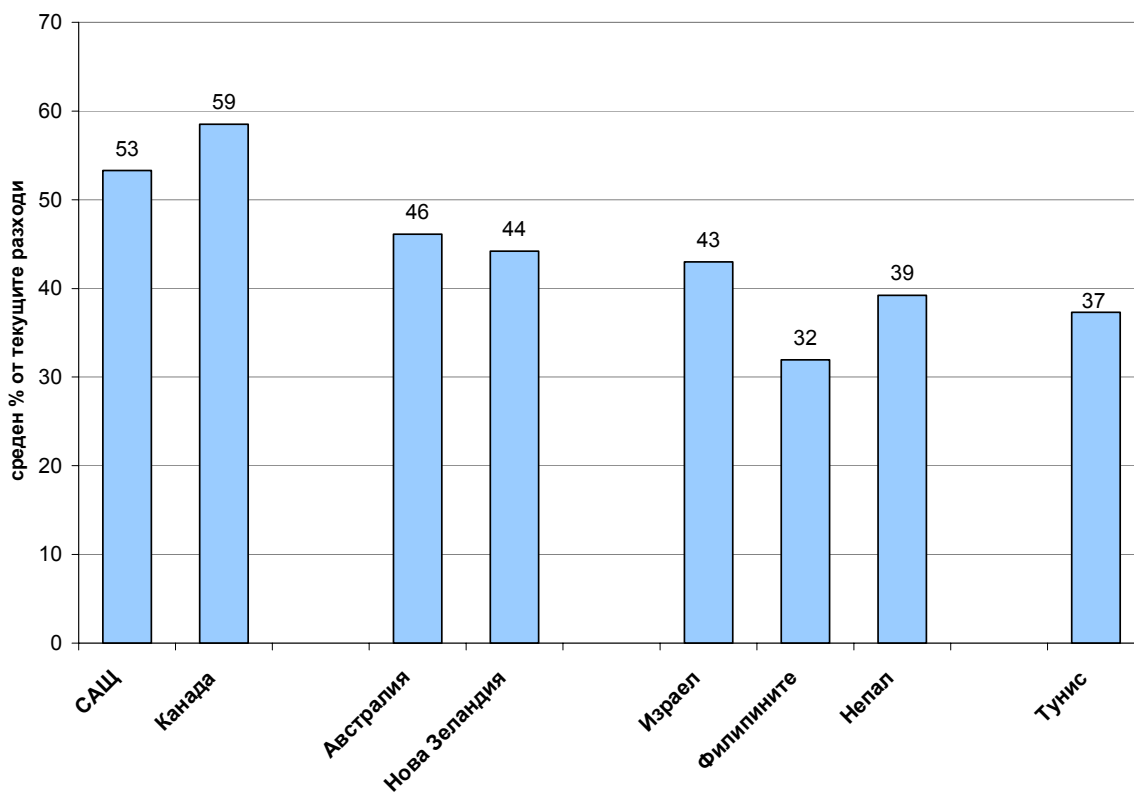
Както е показано на фигури 1.1., 1.2. и 1.3., в повечето от страните - участнички в изследването, разходите за работна сила представляват от 25 % до 50 % от текущите разходи. Това подчертава значителния дял на разходите за труд в общите текущи разходи на организациите по света. Разходите за работна сила като елемент от общите текущи разходи са най-високи в Холандия (64 %), Канада (59 %), Дания (59 %), Норвегия (56 %), САЩ (53 %) и Швеция (52 %). Те имат най-ниско влияние върху общите текущи разходи в Словакия (19 %), Турция (23 %), България (25 %), Унгария (27 %) и Чехия (26 %). Това вероятно се дължи на ниската цена на труда, както и на разнообразието от индустриални сектори в страни, където например има голям селскостопански сектор.



Фигура 1.1. Разходите за работна сила като елемент от текущите разходи (страни от ЕС)



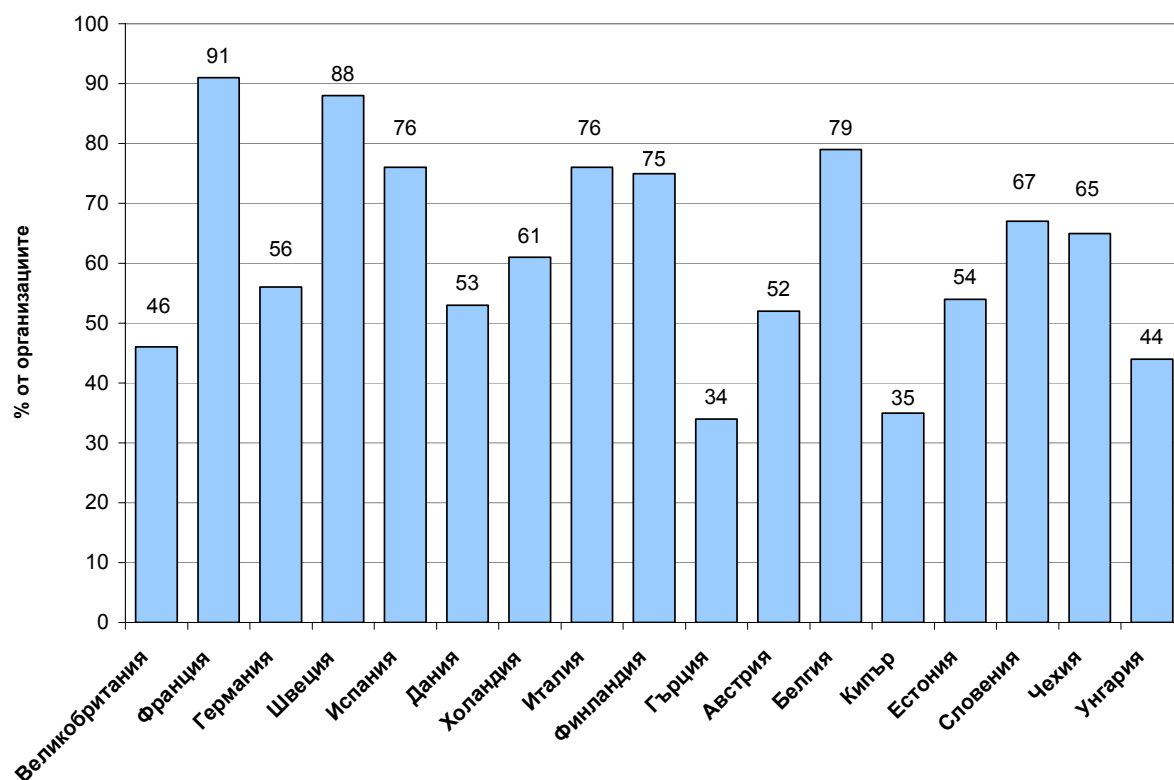
**Фигура 1.2.** Разходите за работна сила като елемент от текущите разходи (Европа – страни извън ЕС)



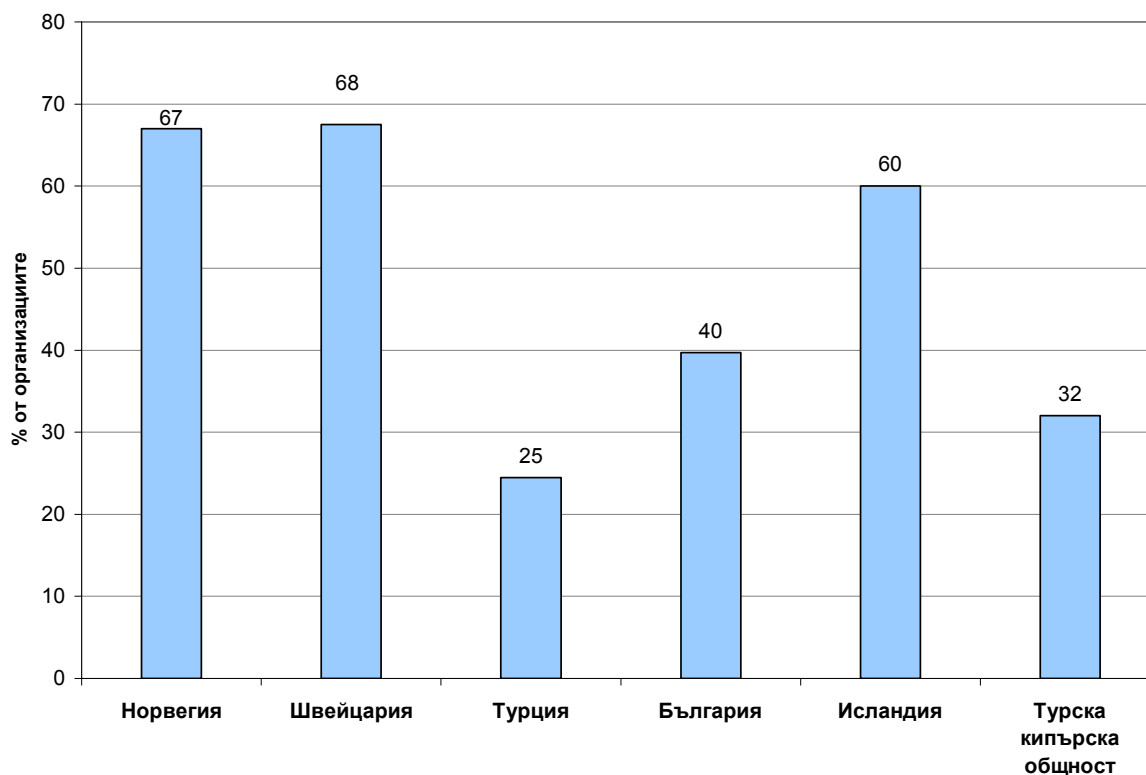
**Фигура 1.3.** Разходите за работна сила като елемент от текущите разходи (останалата част от света)

### Участие на ръководителя на отдел “Персонал”/”Човешки ресурси” в Борда на директорите или в еквивалентен ръководен орган

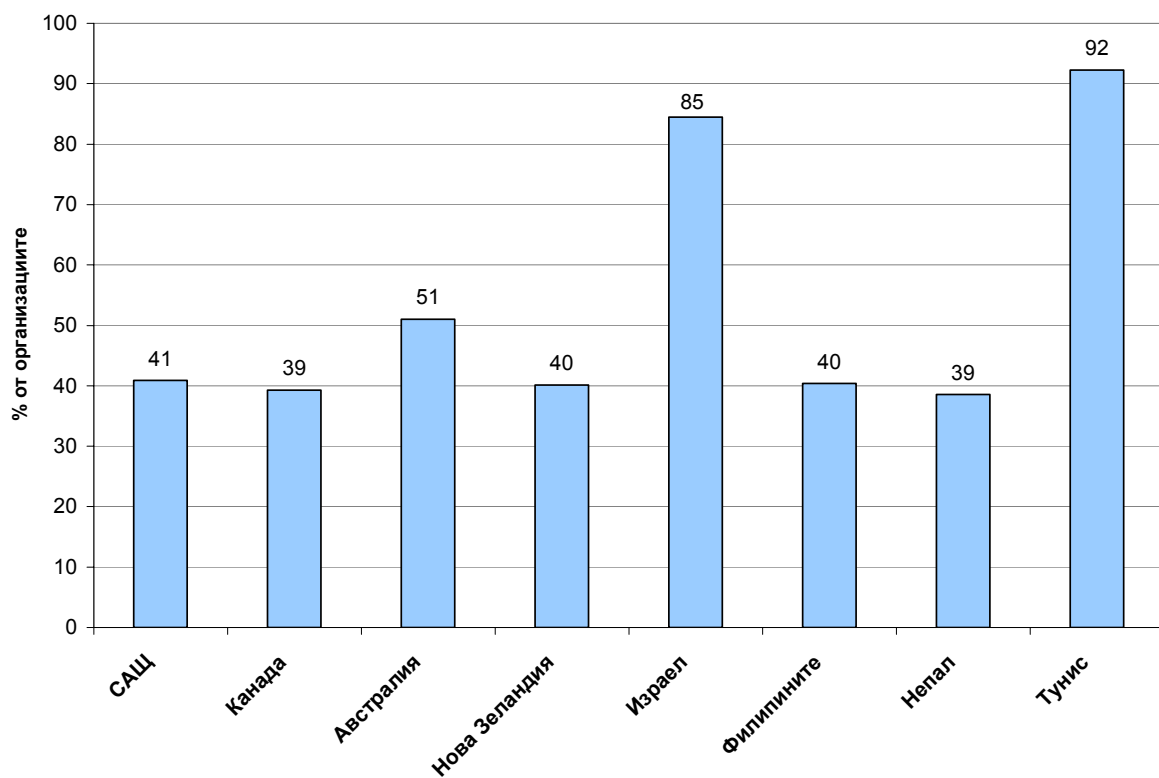
В повечето от страните в света ръководителят на отдел/звено ”Човешки ресурси” участва в Борда на директорите в 40 % до 70 % от организациите. Такова участие е най-типично за Франция (91 %), Тунис (92 %), Белгия (79 %), Швеция (88 %) и Израел (85 %). Участието не е така характерно в Турция (25 %) и Турската кипърска общност (32 %), Гърция (34 %), Кипър (35 %) и България (40 %) - всички те принадлежат към групата на Южнобалканските страни. Макар и да има някаква регионална специфика, причините за представителството на ЧР на ниво Борд на директорите от специалист по ЧР може да се дължи на други фактори, като степента на развитие на функцията, структурата на борда или разнообразието от производствени сектори, присъствието на многонационални компании и др. Човешките ресурси могат да бъдат представени като част от висшето ръководство от директори с други основни функции или от изпълнителния директор.



Фигура 1.4. Участие на ръководителя на отдел ”Човешки ресурси” в Борда на директорите или в еквивалентен ръководен орган (страни от ЕС)



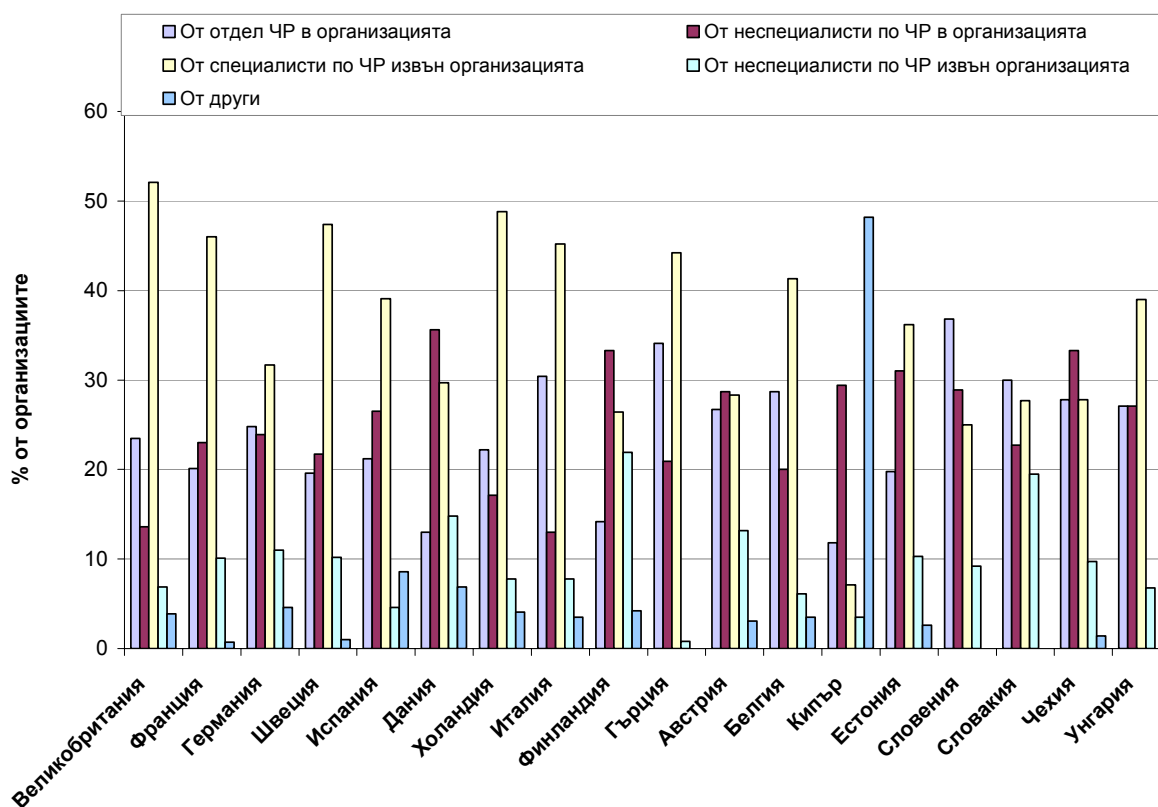
**Фигура 1.5.** Участие на ръководителя на отдел "Човешки ресурси" в Борда на директорите или в еквивалентен ръководен орган (Европа - страни извън ЕС)



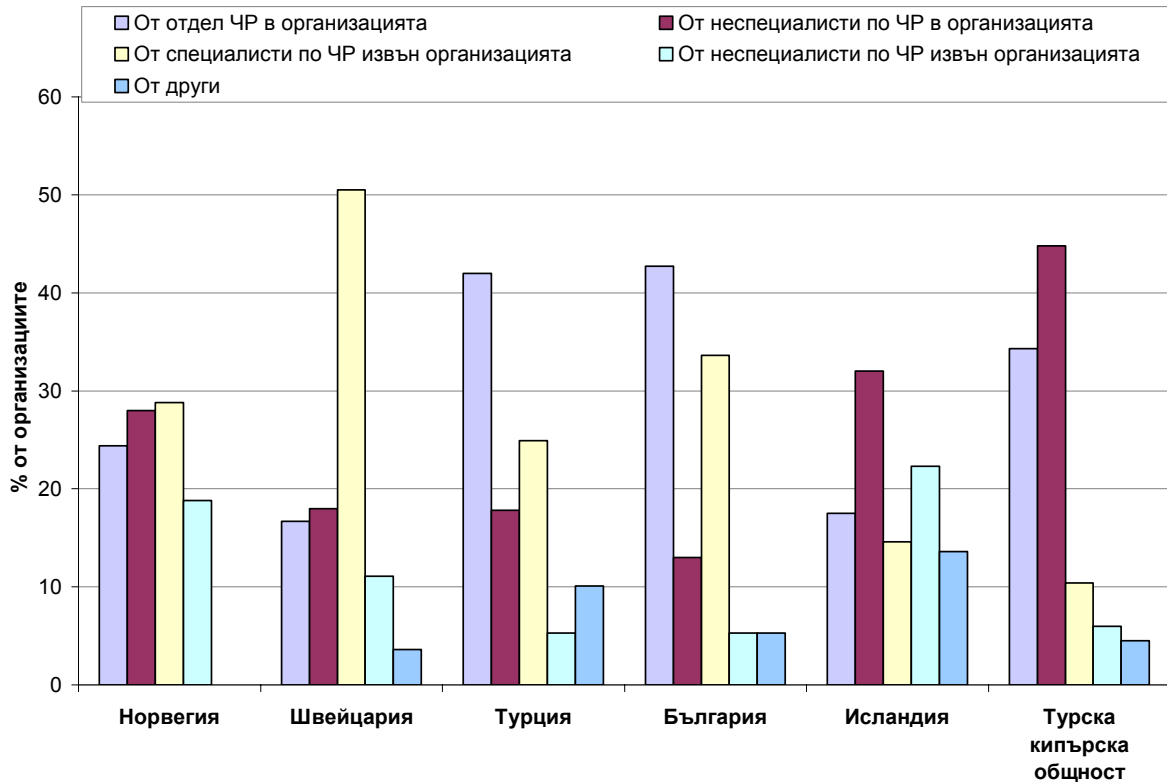
**Фигура 1.6.** Участие на ръководителя на отдел "Човешки ресурси" в Борда на директорите или в еквивалентен ръководен орган (останалата част от света)

### Откъде е привлечен главният мениджър на отдел “Персонал”/”Човешки ресурси”?

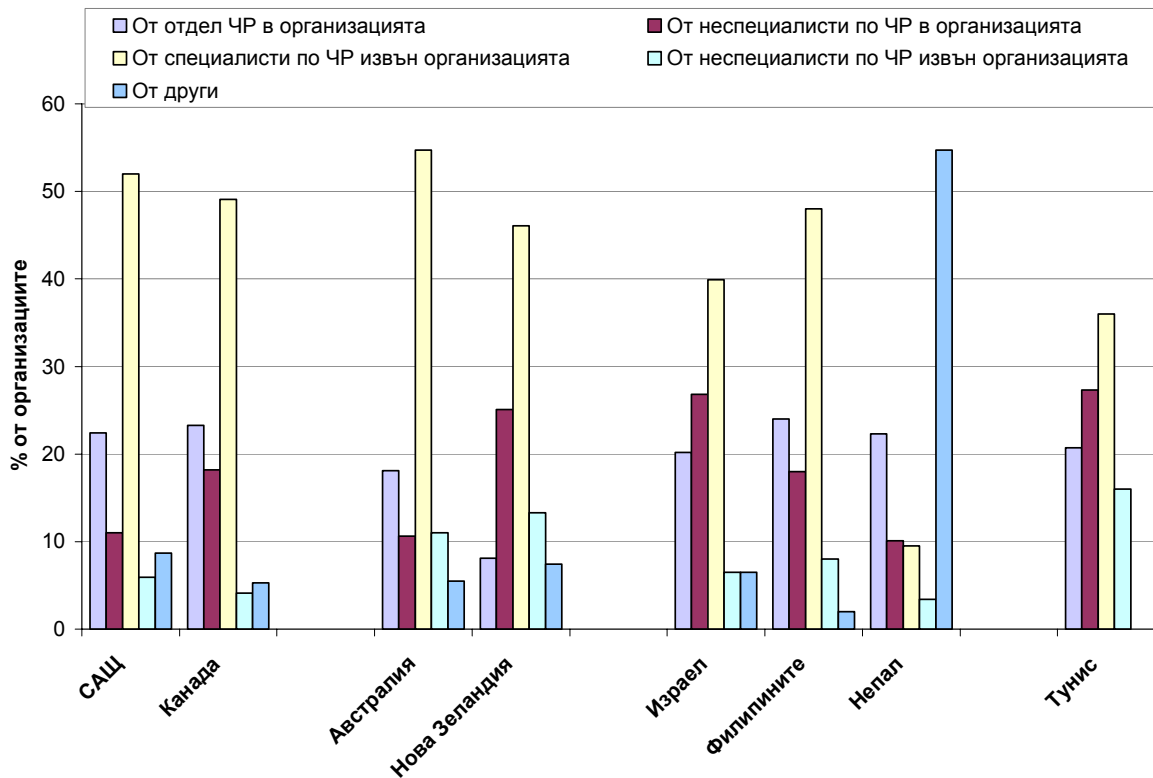
Главният мениджър на отдел “Човешки ресурси” обикновено е специалист по ЧР, привлечен от среди извън организацията. Това е най-силно изразено в англо-саксонските страни като САЩ (52 %), Великобритания (52 %) и Австралия (55 %). Изключения от този случай са Дания, Финландия, Австрия и Чехия, където главният мениджър на отдел “Човешки ресурси” е по-често неспециалист в самата организация. В Словения и Турция е най-разпространено главният мениджър на отдел “Човешки ресурси” да бъде издиган от същия отдел в организацията. В Кипър и Непал са възможни и други среди, от които той може да бъде привлечен.



Фигура 1.7. Откъде е привлечен главният мениджър на звеното по ЧР (страни от ЕС)



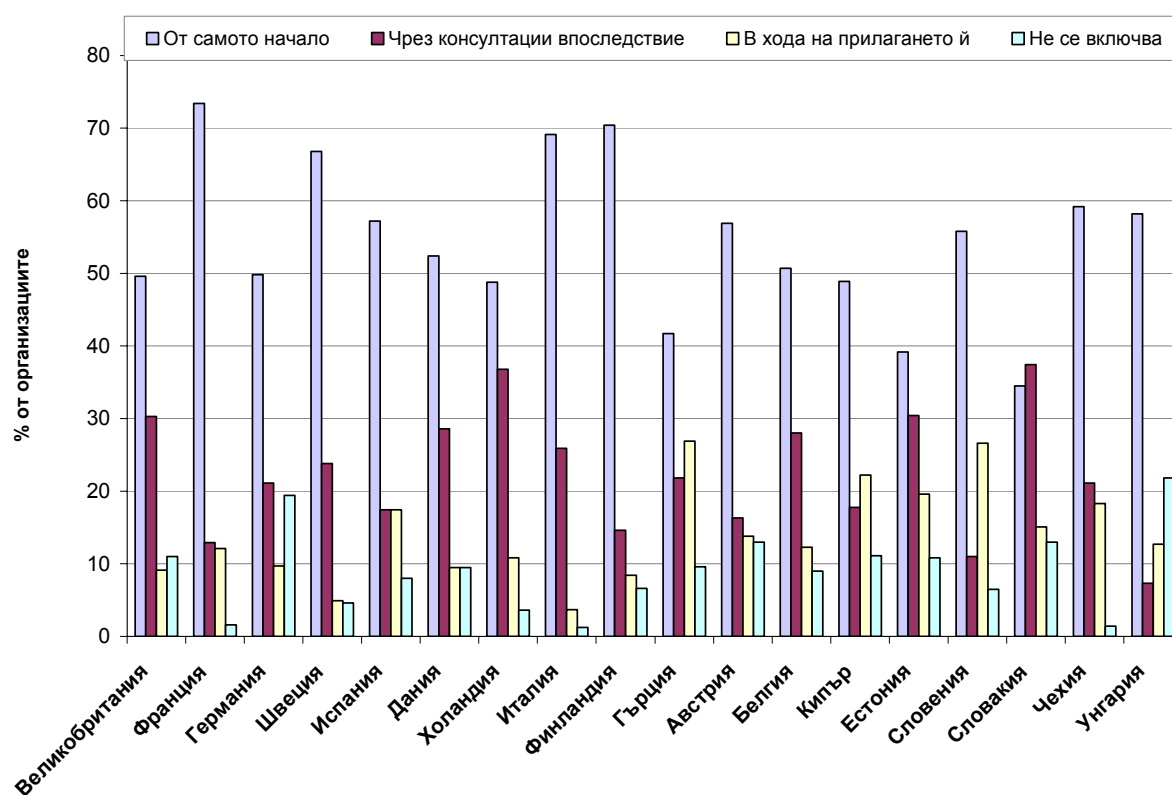
**Фигура 1.8. Откъде е привлечен главният мениджър на звеното по ЧР (Европа – страни извън ЕС)**



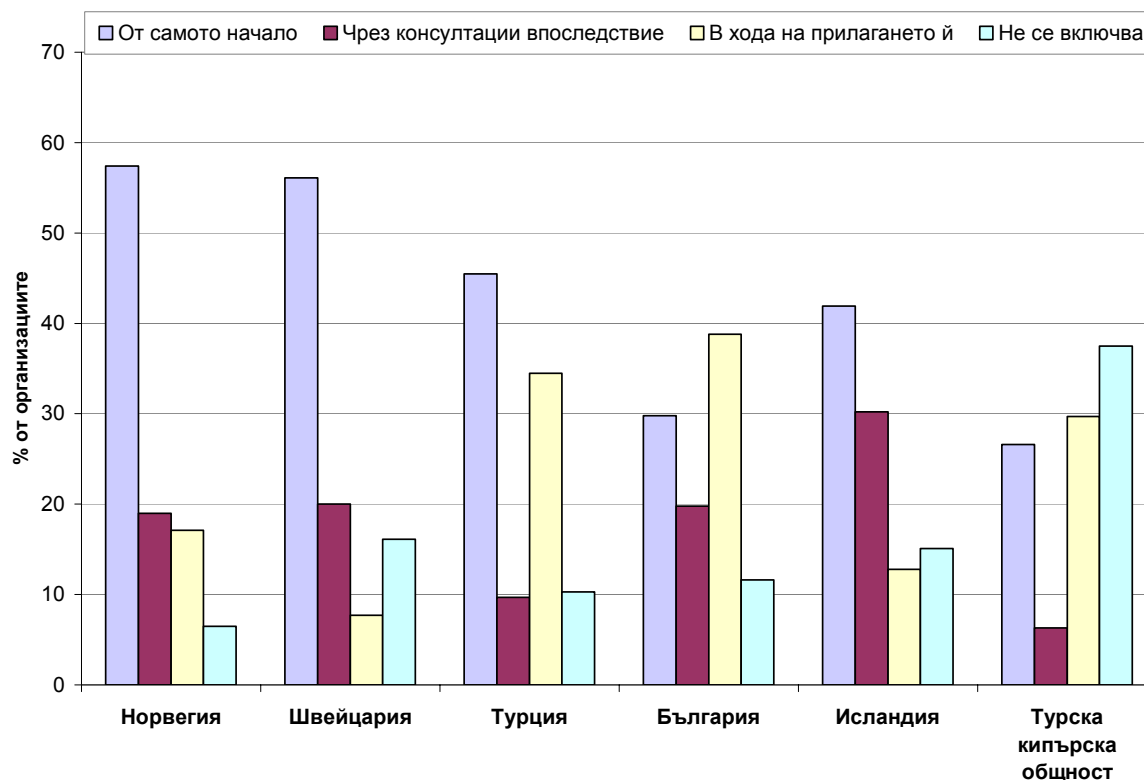
**Фигура 1.9. Откъде е привлечен главният мениджър на звеното по ЧР (останалата част от света)**

### Етап, на който отдел “Човешки ресурси” се включва в развитието на бизнес стратегията

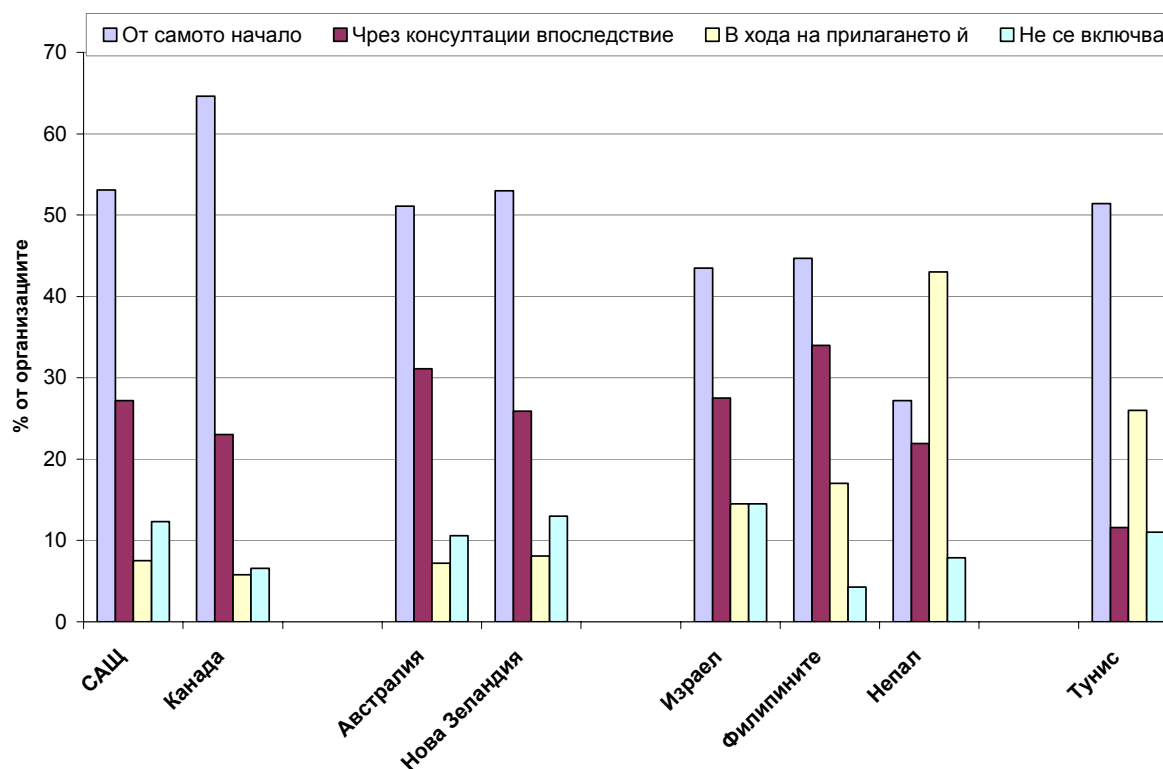
В повечето страни звеното по ЧР се включва още от самото начало в разработването на бизнес стратегията. В голяма част от изследваните държави 40 % - 60 % от отговорилите посочват, че то се включва в този процес от самото начало. Това е много характерно за Франция (73 %), Финландия (70 %), Италия (69 %), Испания (57%) и Канада (65 %). Само в България и Непал звеното по ЧР се включва най-често в хода на прилагането на бизнес стратегията (съответно в 39 % и 43 % от случаите), докато в 38 % от организациите в Турската кипърска общност не се включва изобщо.



Фигура 1.10. Етап, на който звеното по ЧР се включва в развитието на корпоративната стратегия (страни от ЕС)



**Фигура 1.11. Етап, на който звеното по ЧР се включва в развитието на бизнес стратегията (Европа – страни извън ЕС)**



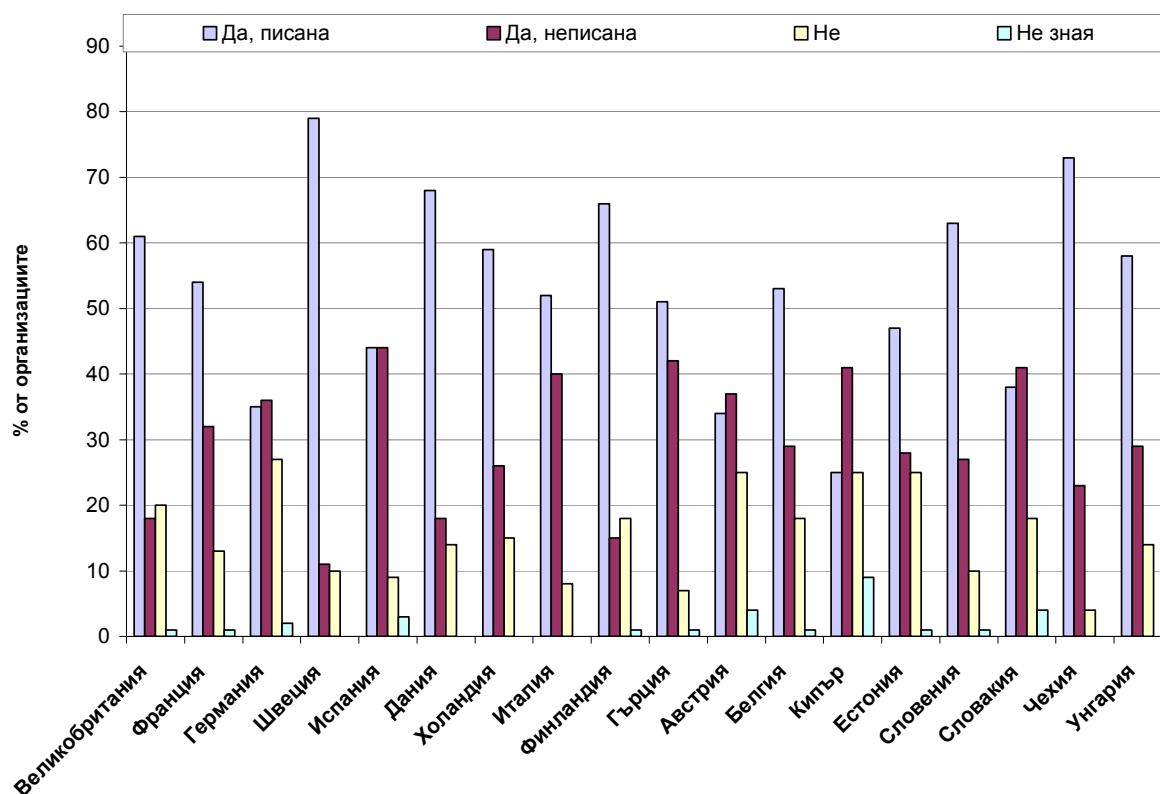
**Фигура 1.12. Етап, на който звеното по ЧР се включва в развитието на бизнес стратегията (останалата част от света)**



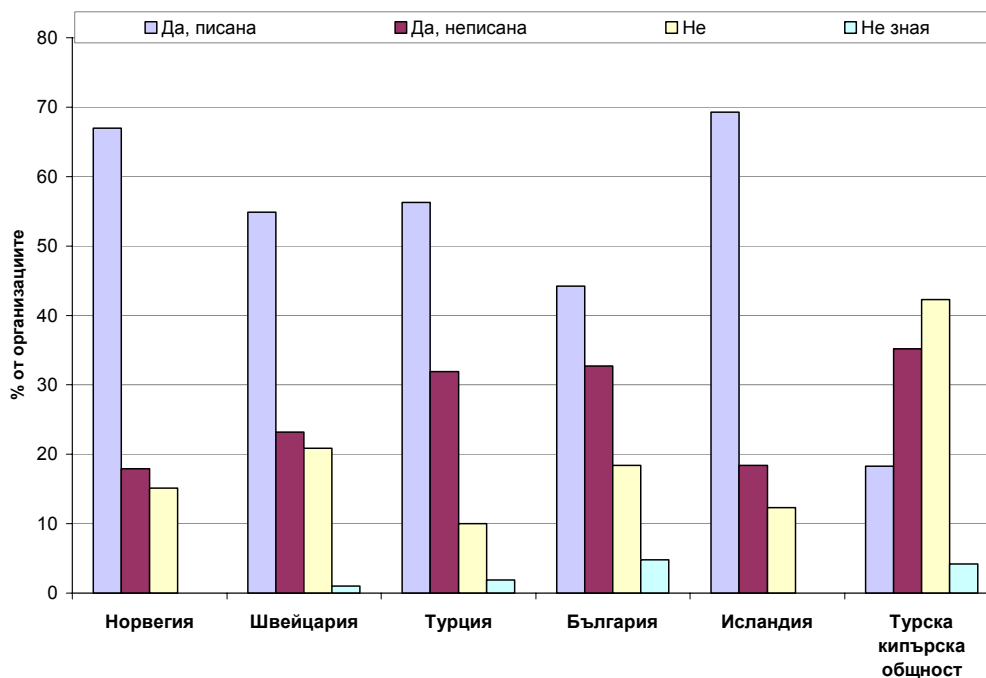
### Наличие на стратегия за УЧР

В повечето страни преобладаващата практика е наличието на писана стратегия за УЧР. Това е особено характерно за Швеция, където около 80 % от организациите притежават писана стратегия за УЧР. В някои страни, като Германия, Австрия, Словакия и Израел, обаче има почти равностойна честота на наличието и отсъствието на писана стратегия за ЧР (35 – 40 %), но съществува някаква стратегия по УЧР, която диктува политиката и действията в областта на ЧР. В Кипър и Тунис неписаната стратегия е най-често срещана.

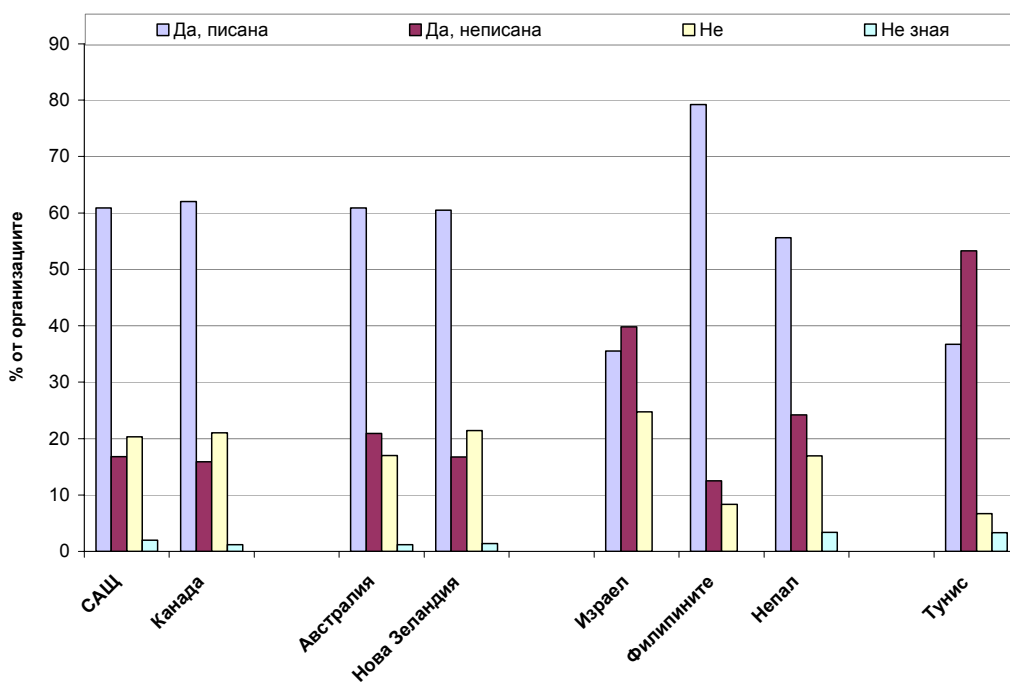
Само в няколко случая в страните се наблюдава ниско равнище на развитие на стратегията по УЧР.



Фигура 1.13. Стратегия за УЧР (страни от ЕС)



Фигура 1.14. Стратегия за УЧР (Европа – страни извън ЕС)

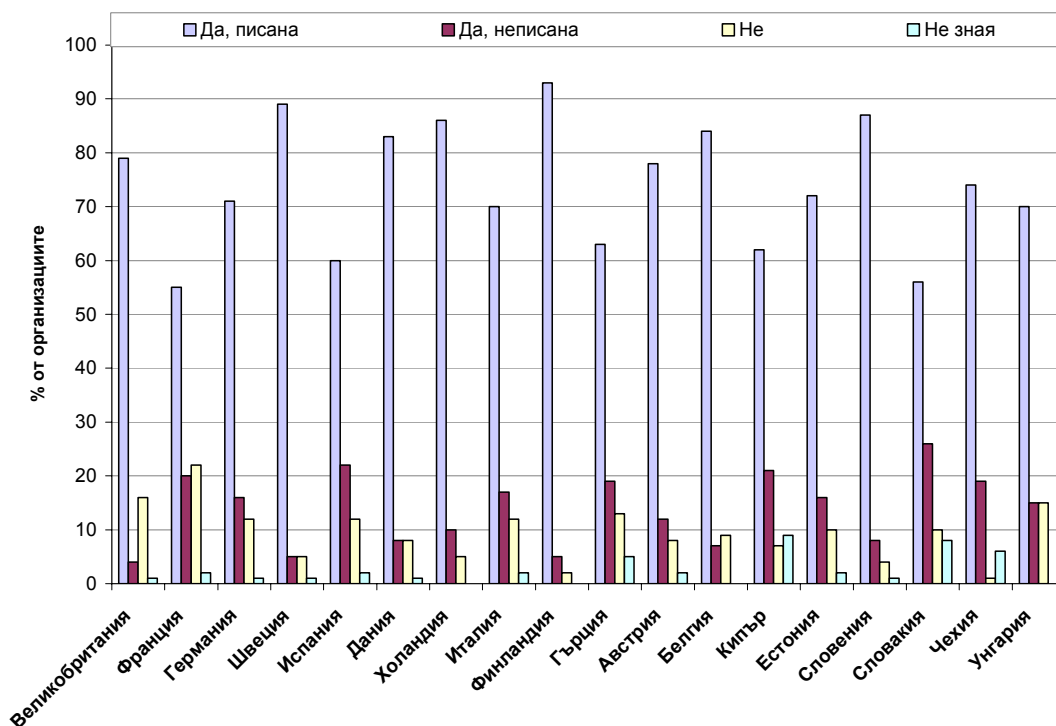


Фигура 1.15. Стратегия за УЧР (останалата част от света)

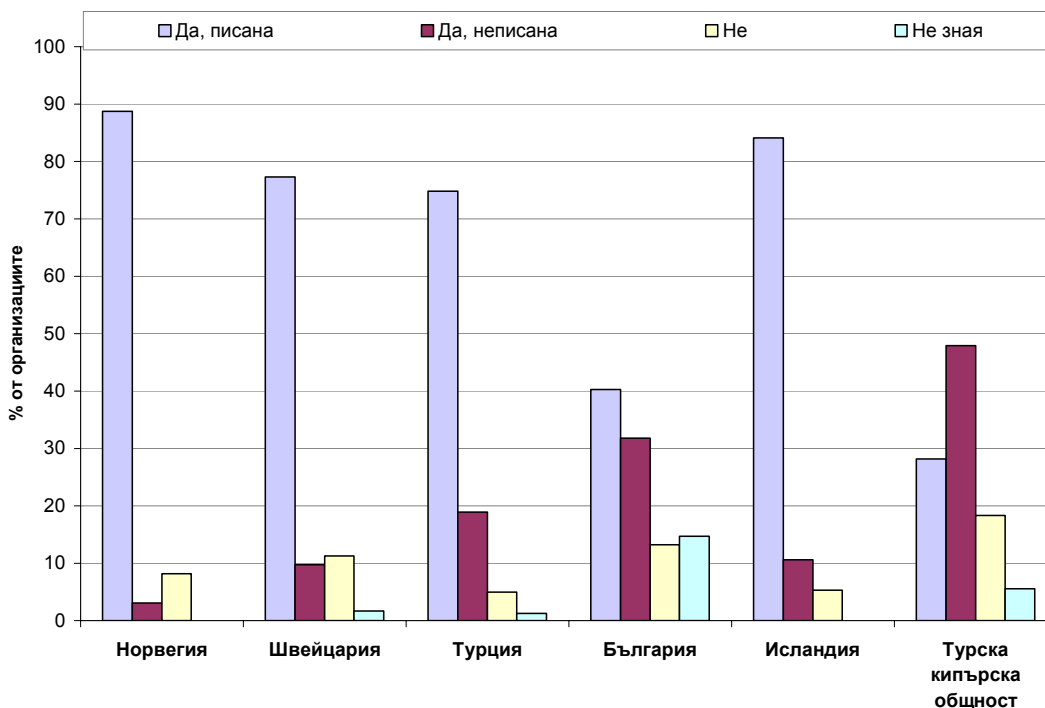
### Формулиране на мисия

В повечето страни както в Европа, така и на другите континенти по-голяма част от организациите (от 55 % до 85 %) формулират мисията си писмено. Във Финландия (93 %), Швеция (89 %), Словения (87 %), Норвегия (89 %), Канада (90 %) и Филипините (88 %) процентът на компаниите с писмено формулирана

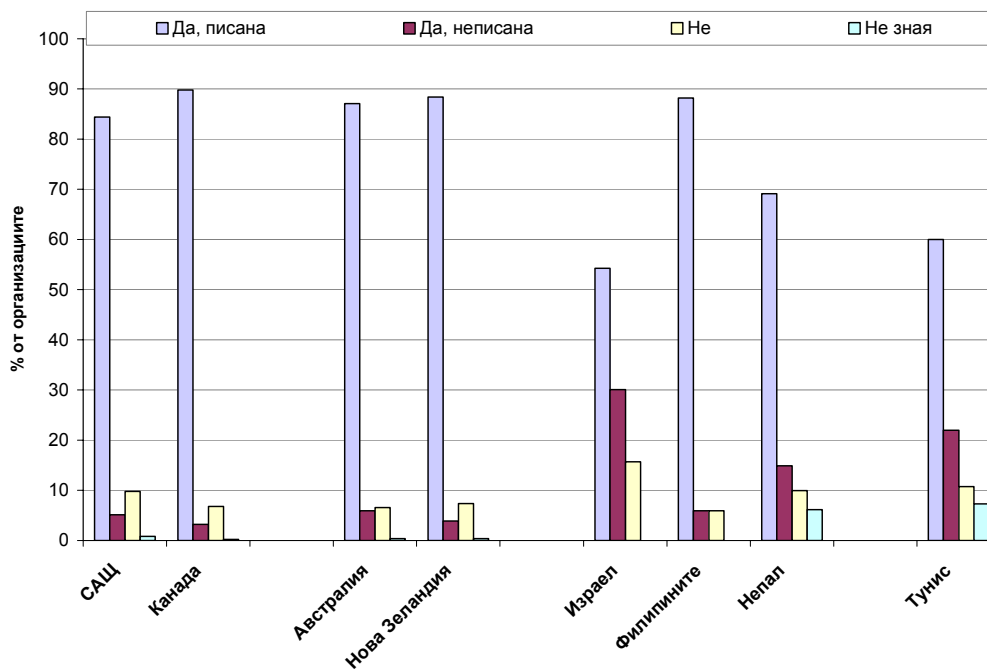
мисия надвишава 85 %. Единствени изключения са България и Турската кипърска общност, където писмена формулировка на мисията има само в съответно 40 % и 28 % от изследваните организации.



Фигура 1.16. Формулиране на мисия (страни от ЕС)



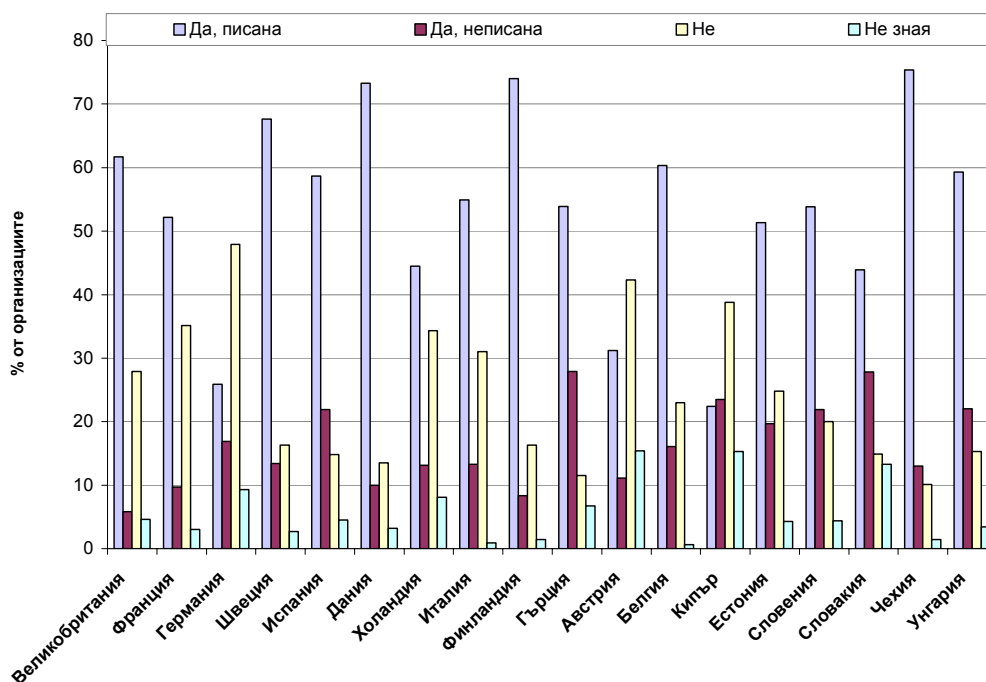
Фигура 1.17. Формулиране на мисия (Европа – страни извън ЕС)



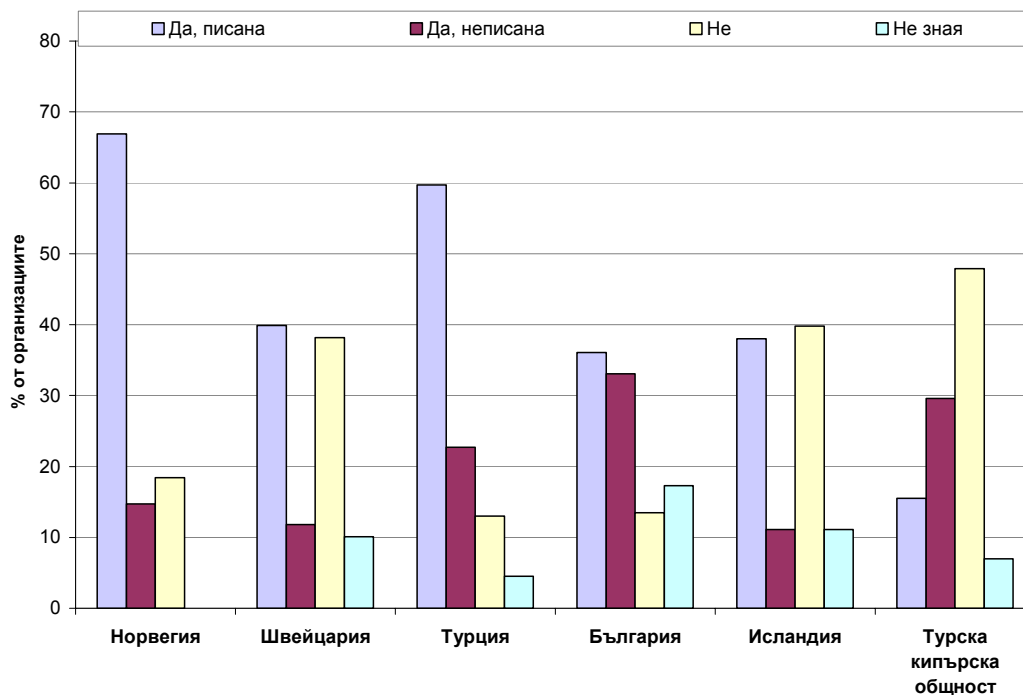
Фигура 1.18. Формулиране на мисия (останалата част от света)

### Формулиране на корпоративни ценности

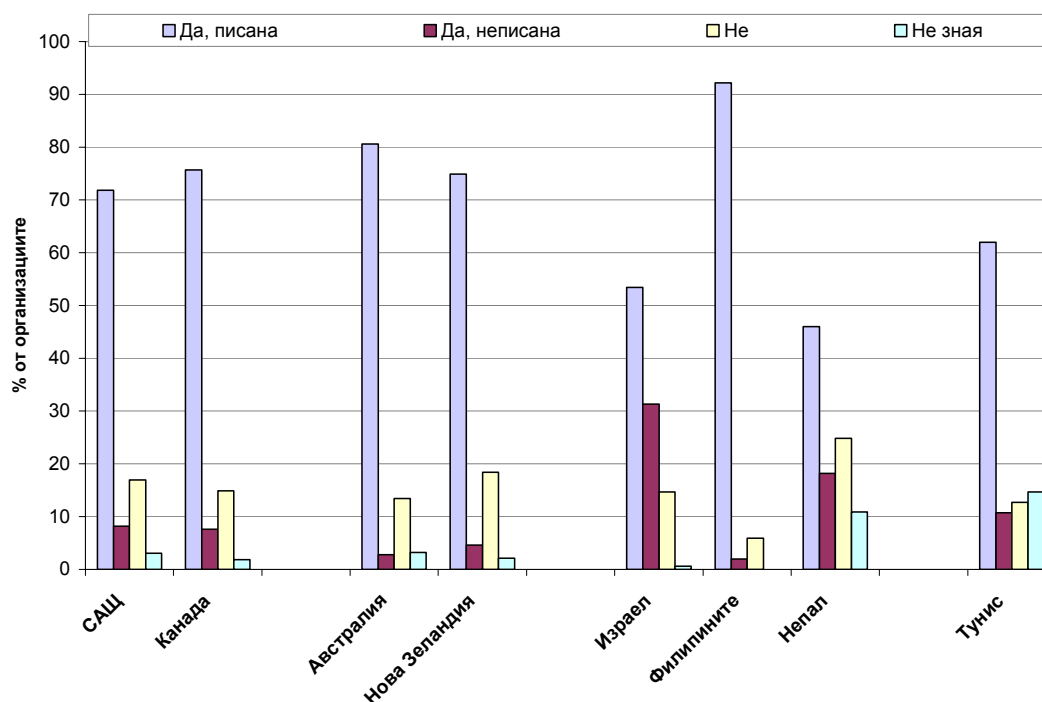
В повечето страни мнозинството от компаниите съобщават, че притежават писмено формулирани корпоративни ценности. Само в Германия, Австрия, Кипър и Турската кипърска общност, както и в Исландия е обичайно да няма писмено формулирани ценности. Интересно е да се отбележи, че в тези страни също рядко има и писана стратегия за УЧР.



Фигура 1.19. Наличие на корпоративни ценности (страни от ЕС)



Фигура 1.20. Наличие на корпоративни ценности (Европа – страни извън ЕС)

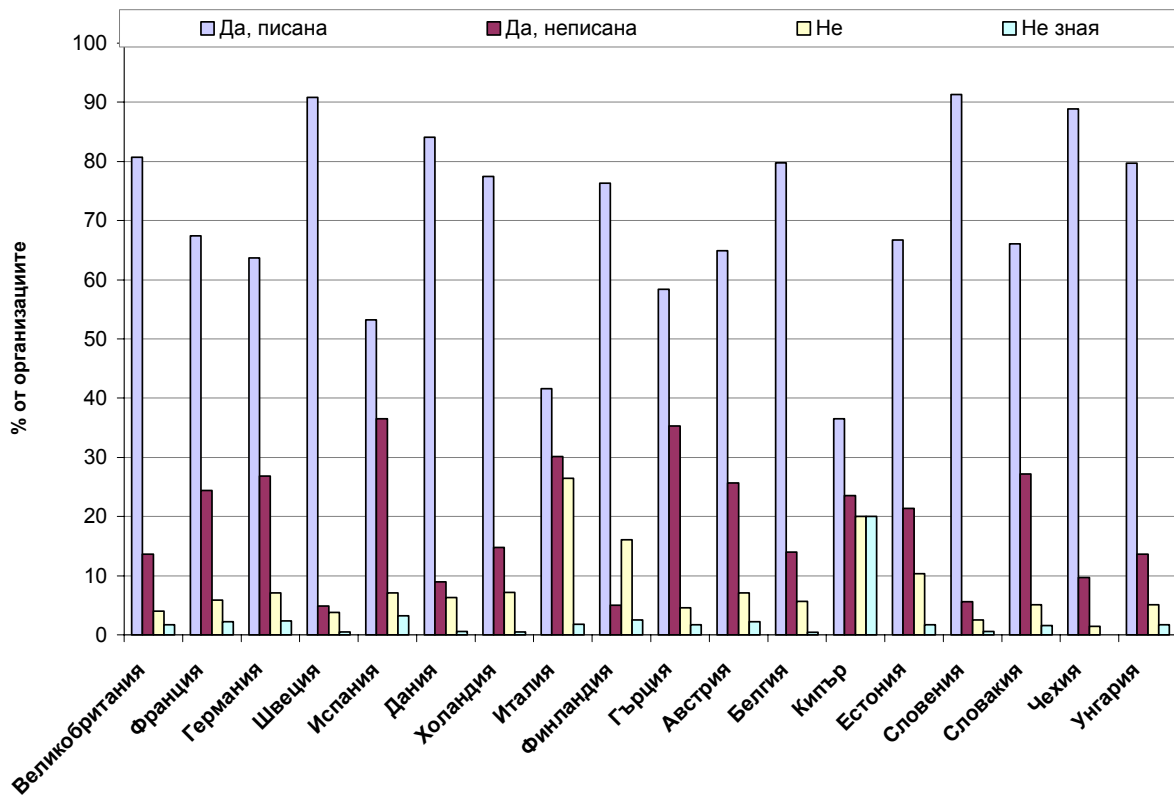


Фигура 1.21. Наличие на корпоративни ценности (останалата част от света)

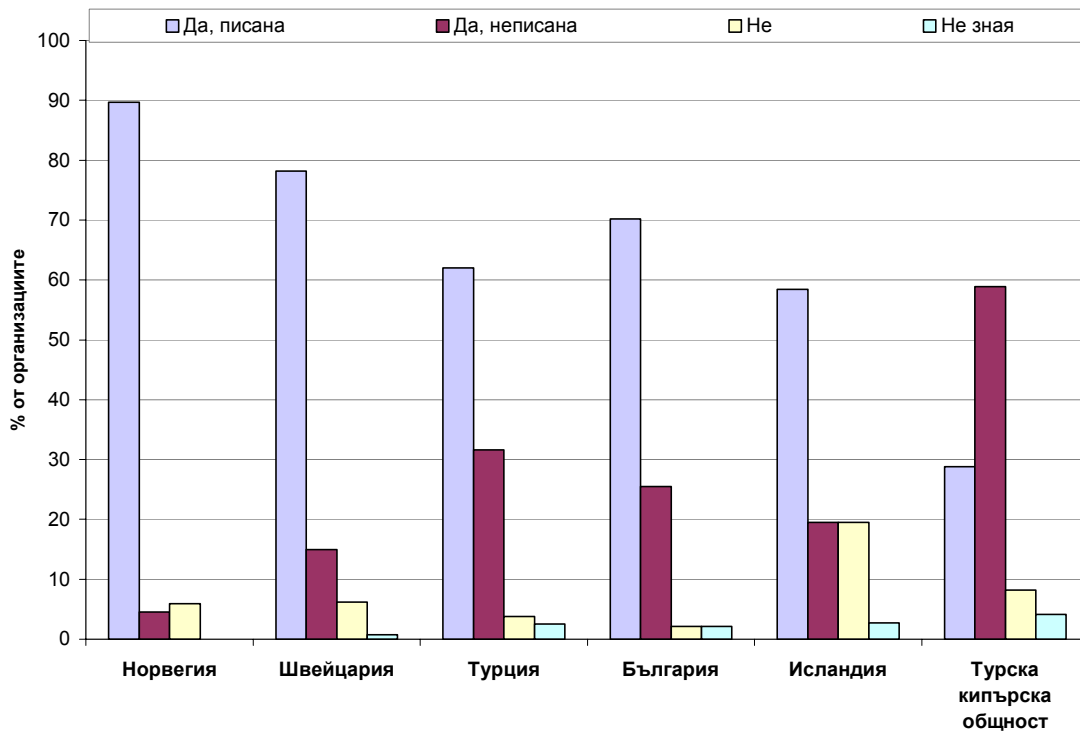
### Бизнес стратегия

В повечето страни преобладаващата практика е да има разработена писана бизнес стратегия (50 % - 80 % от изследваните организации). Само в Кипър (37%), Италия (42 %) и Израел (48 %) под 50 % от изследваните организации имат писмена бизнес стратегия. Турската кипърска общност е единственият слу-

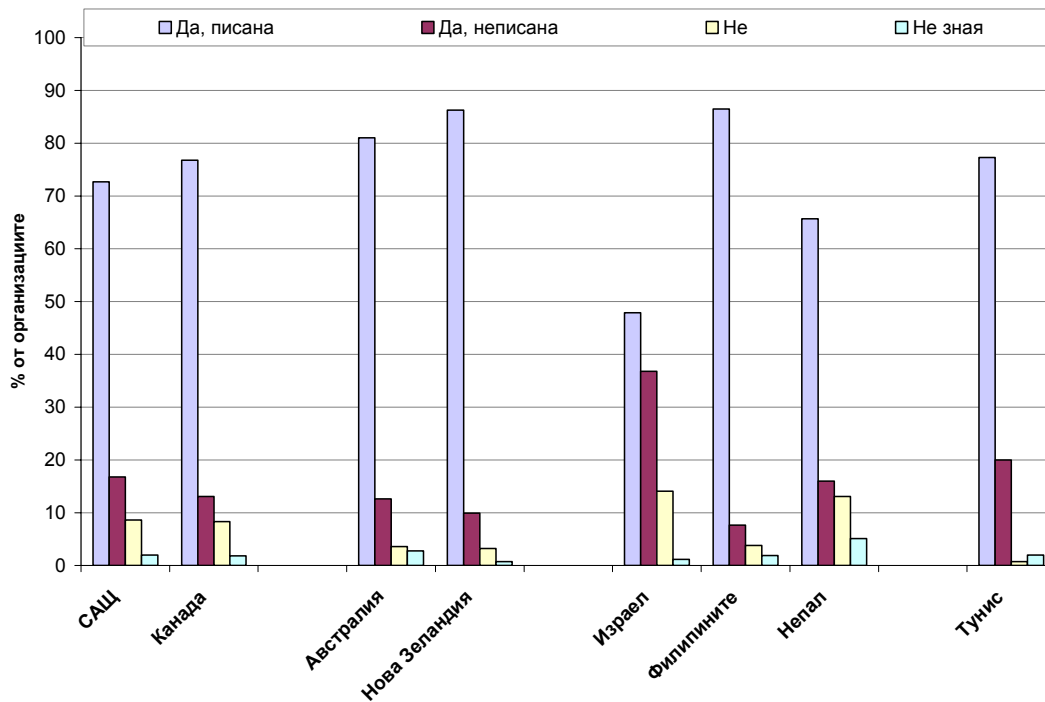
чай, където практиката на неписана бизнес стратегия е по-обичайна – в 59 % от организациите.



Фигура 1.22. Бизнес стратегия (страни от ЕС)



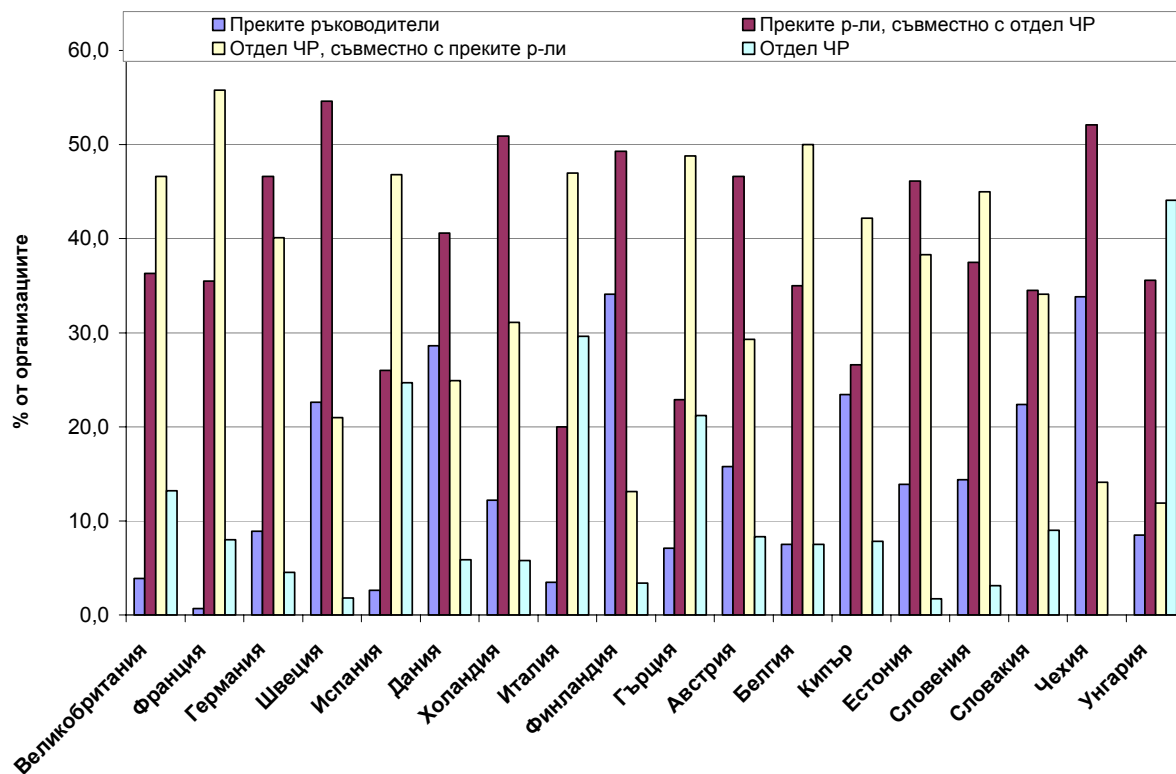
Фигура 1.23. Бизнес стратегия (Европа – страни извън ЕС)



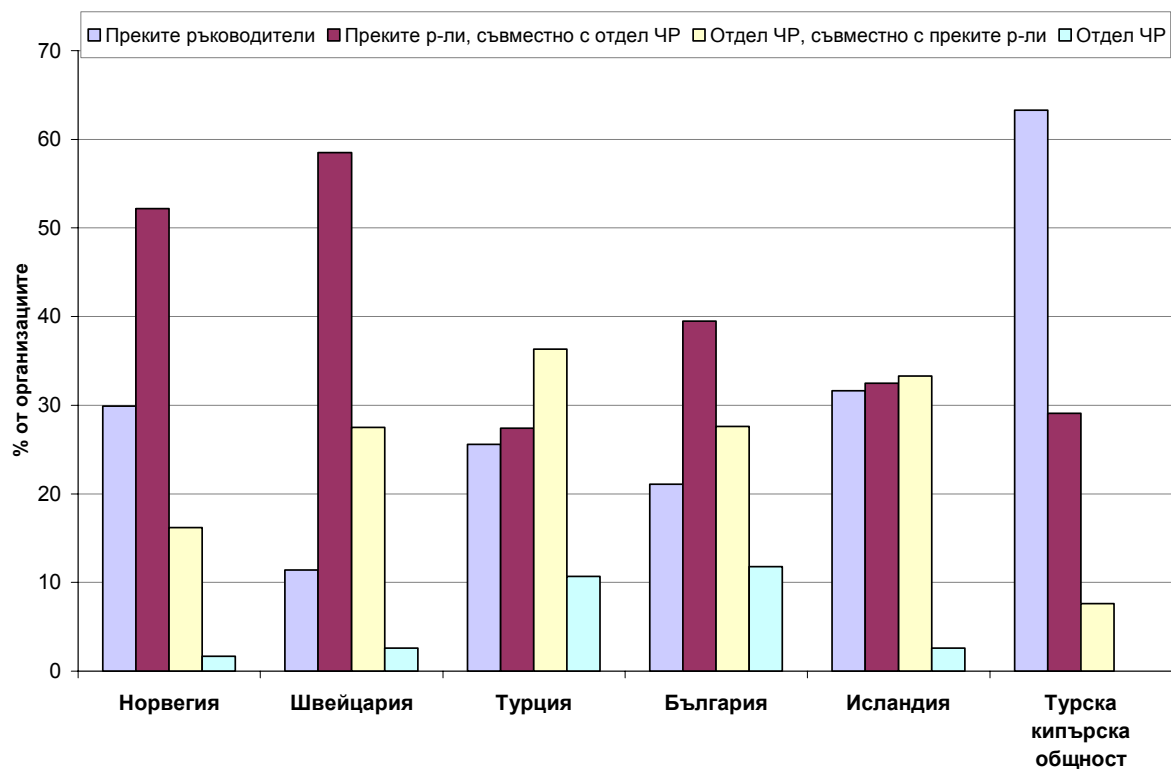
Фигура 1.24. Бизнес стратегия (останалата част от света)

### Главна отговорност при решенията за набирането и подбора на персонал

Навсякъде по света е обичайна практика звеното по ЧР и преките ръководители да споделят отговорността за набирането и подбора на персонал. В някои страни по-често звеното по ЧР подпомага решенията на линейните мениджъри, докато в други е точно обратното. Единствените изключения са Непал и Турската кипърска общност, където главната отговорност за набирането и подбора обикновено пада само върху преките ръководители.

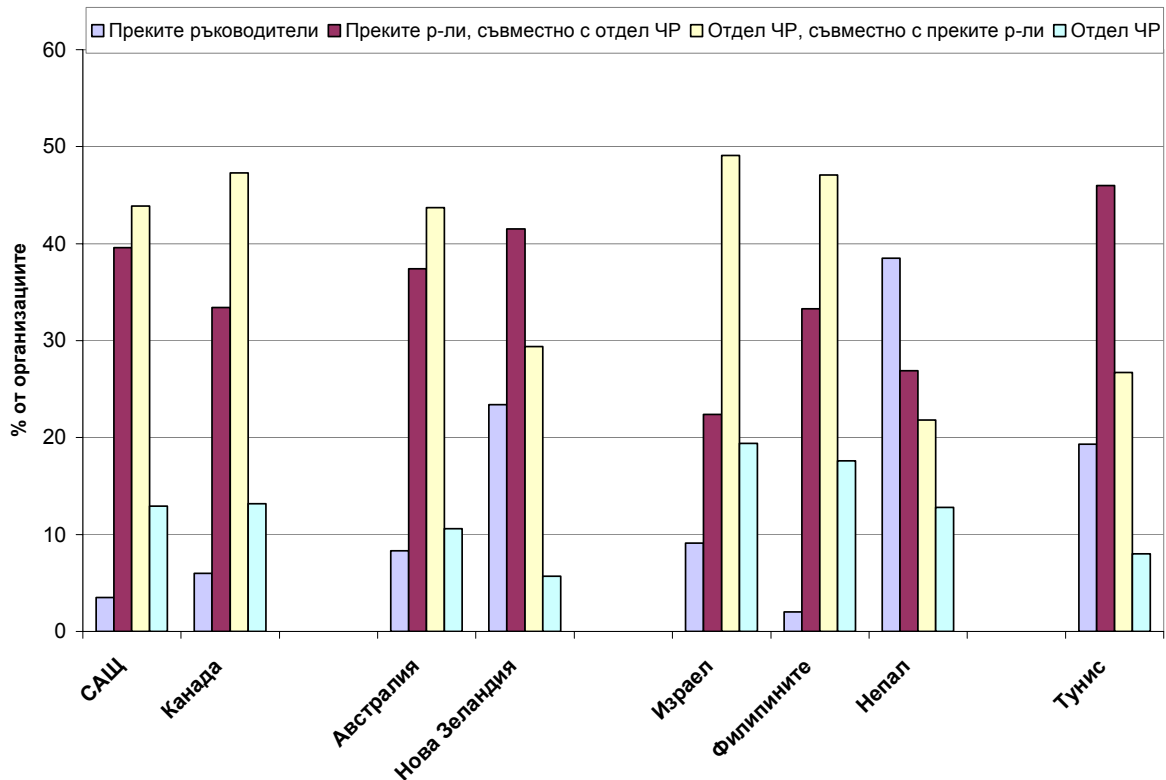


Фигура 1.25. Главна отговорност за набирането и подбора на персонал (страни от ЕС)



Фигура 1.26. Главна отговорност за набирането и подбора на персонал (Европа – страни извън ЕС)

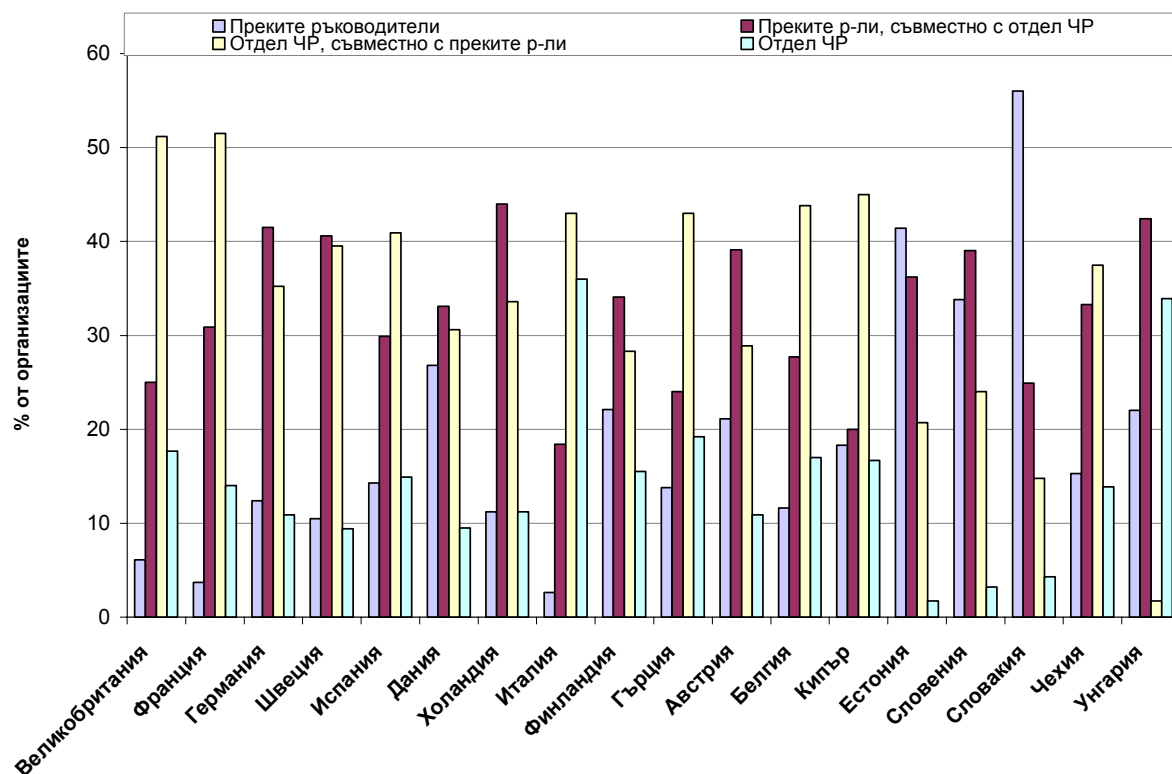




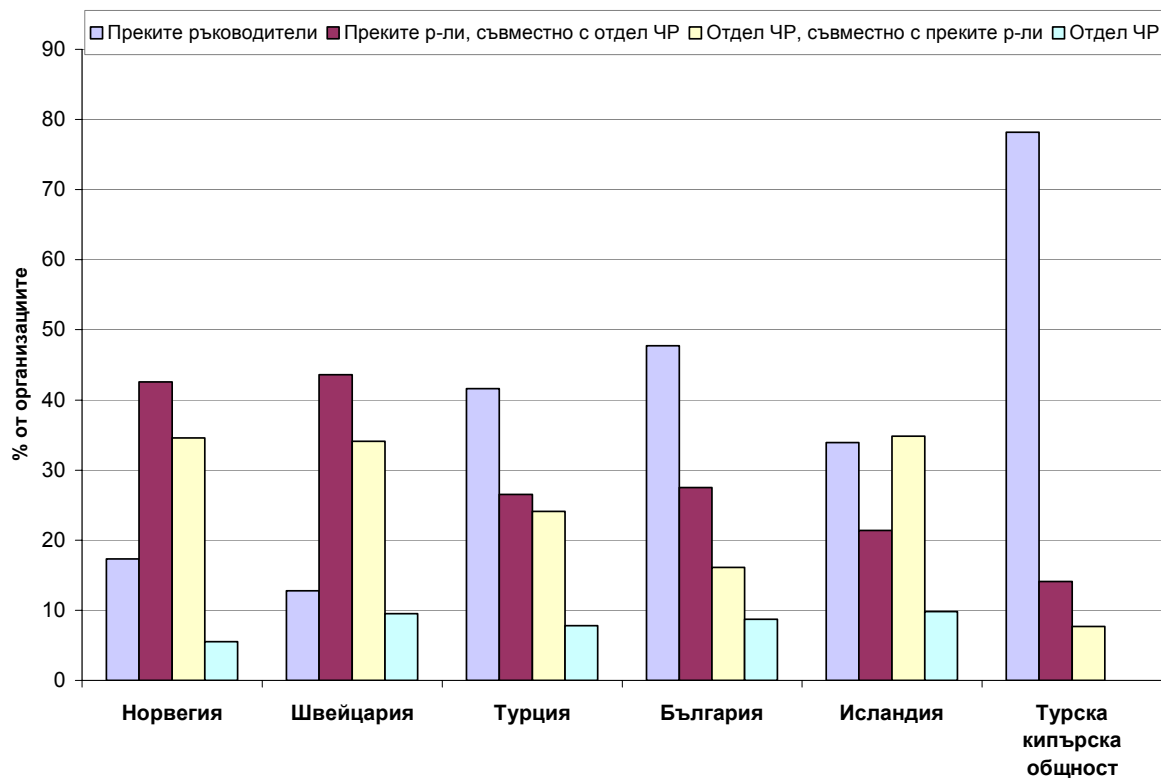
**Фигура 1.27. Главна отговорност за набирането и подбора на персонал (останалата част от света)**

### **Главна отговорност при решенията за заплащането и възнагражденията на персонала**

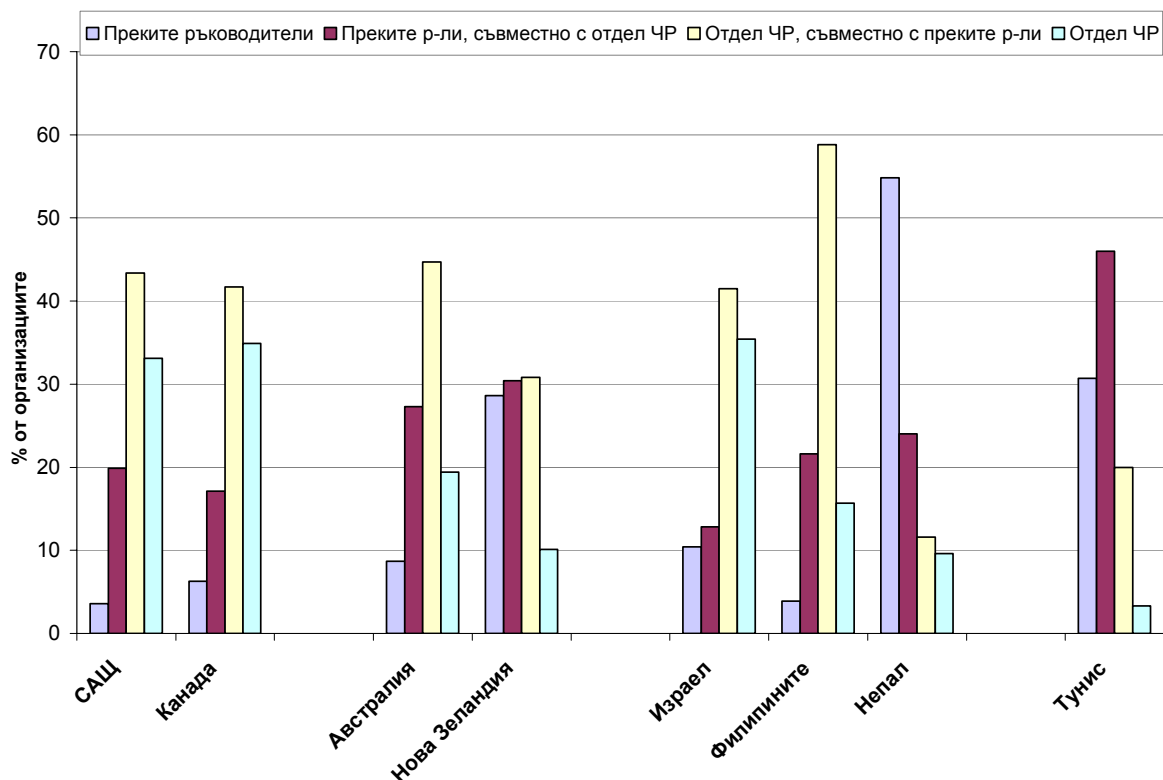
Както и при набирането и подбора, главната отговорност за решенията относно заплащането и възнагражденията се споделя от преките ръководители и звеното по ЧР, като най-често последните са подпомагани от линейните мениджъри. Има някои страни обаче, където е по-разпространена практиката преките ръководители да носят главната отговорност за заплащането и възнагражденията: Словакия (56 %), Турската кипърска общност (78 %), България (48 %), Турция (42 %), Непал (55 %).



**Фигура 1.28. Главна отговорност за заплащането и възнагражденията (страни от ЕС)**



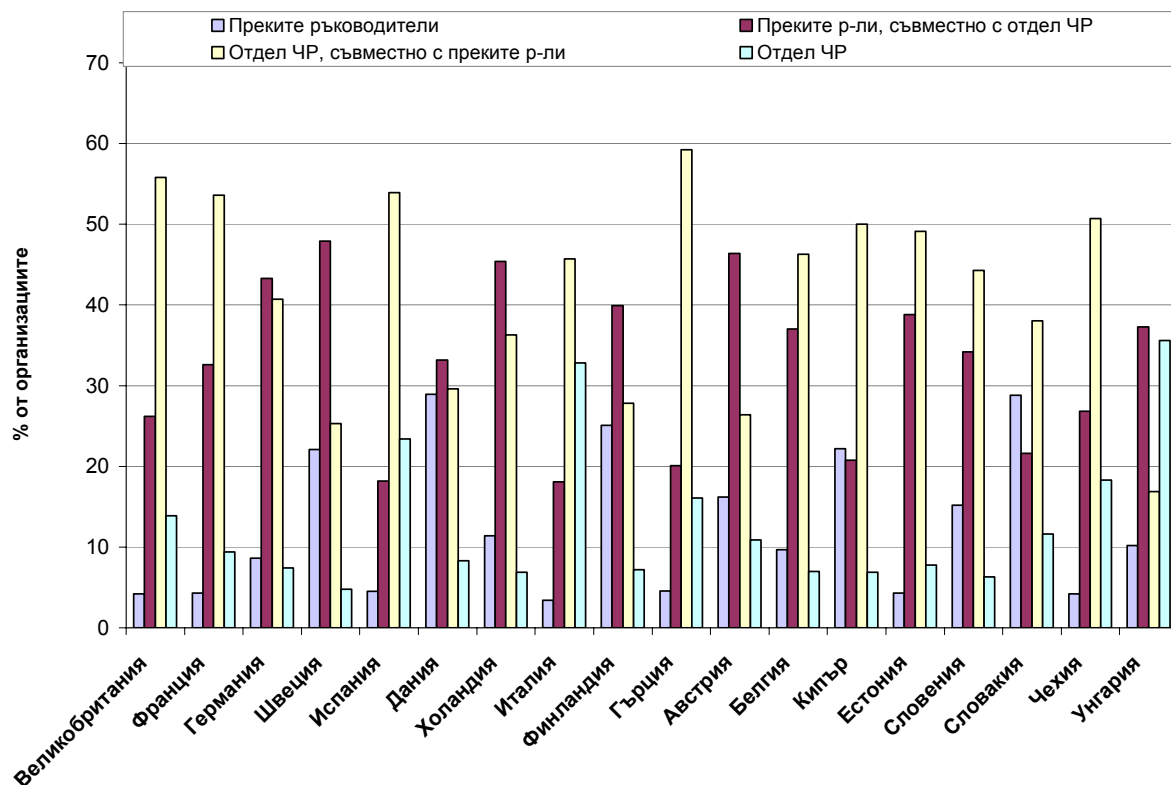
**Фигура 1.29. Главна отговорност за заплащането и възнагражденията (Европа – страни извън ЕС)**



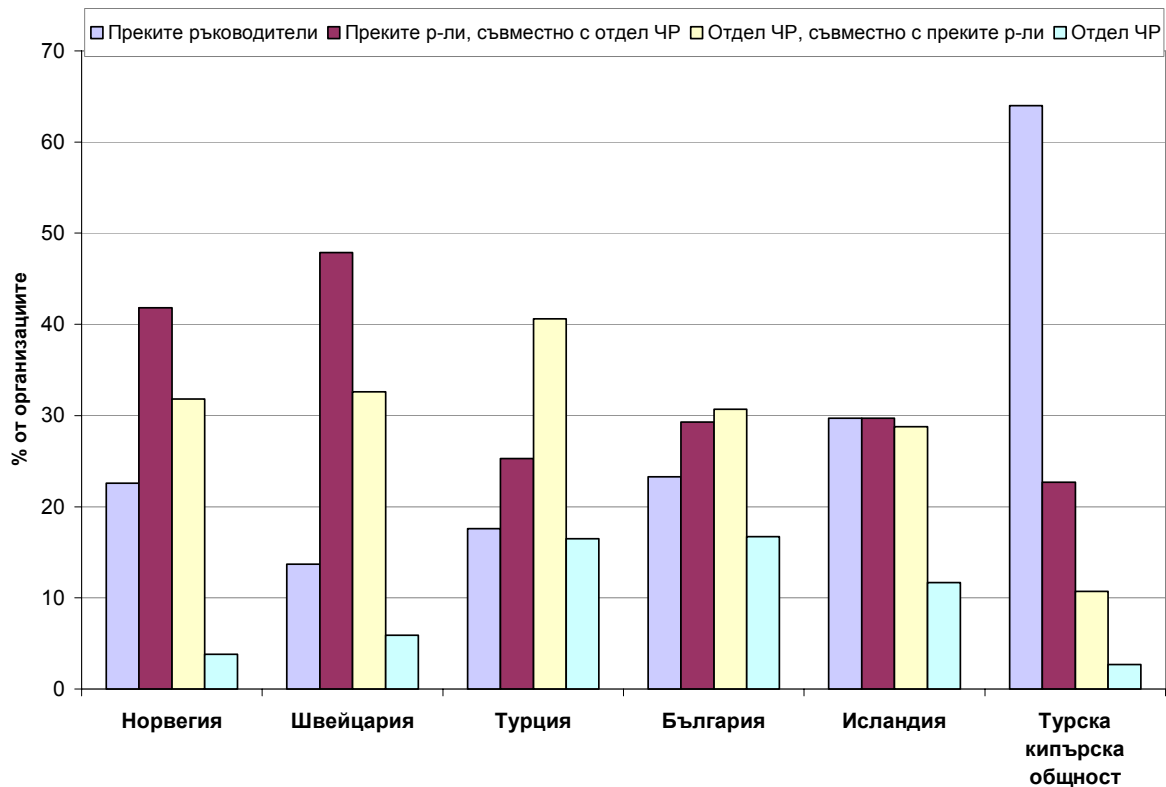
**Фигура 1.30. Главна отговорност за заплащането и възнагражденията (останалата част от света)**

### **Главна отговорност при вземането на решения за обучението и развитието на персонала**

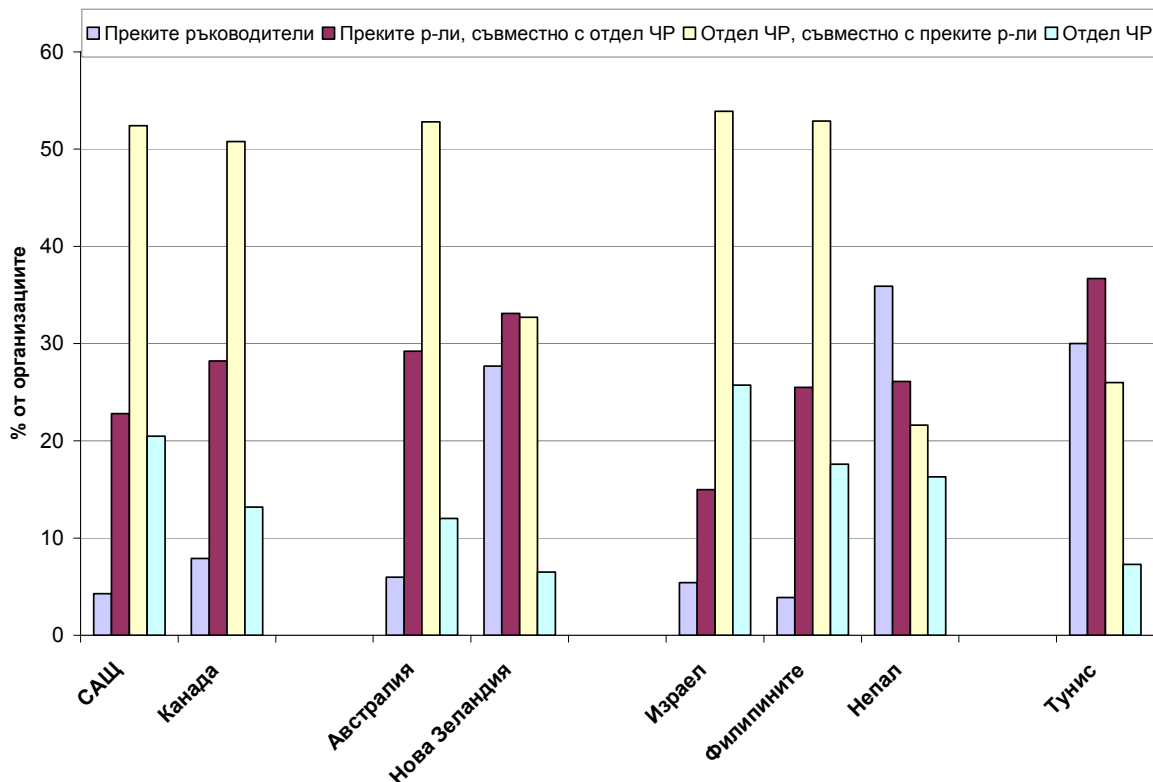
При обучението и развитието на персонала отговорността се споделя от преките ръководители и отдел “Човешки ресурси”, като най-често срещано в повечето страни от ЕС е отделът да отговаря за това или да е подпомаган от линейните мениджъри (с изключение на Швеция, Финландия, Австрия и Холандия, където най-често преките ръководители отговарят за обучението и развитието, подпомагани от отдел “Човешки ресурси”). Може да се каже, че на обучението и развитието на персонала се гледа като на обща отговорност на ръководителите.



Фигура 1.31. Главна отговорност за обучението и развитието на персонала (страни от ЕС)



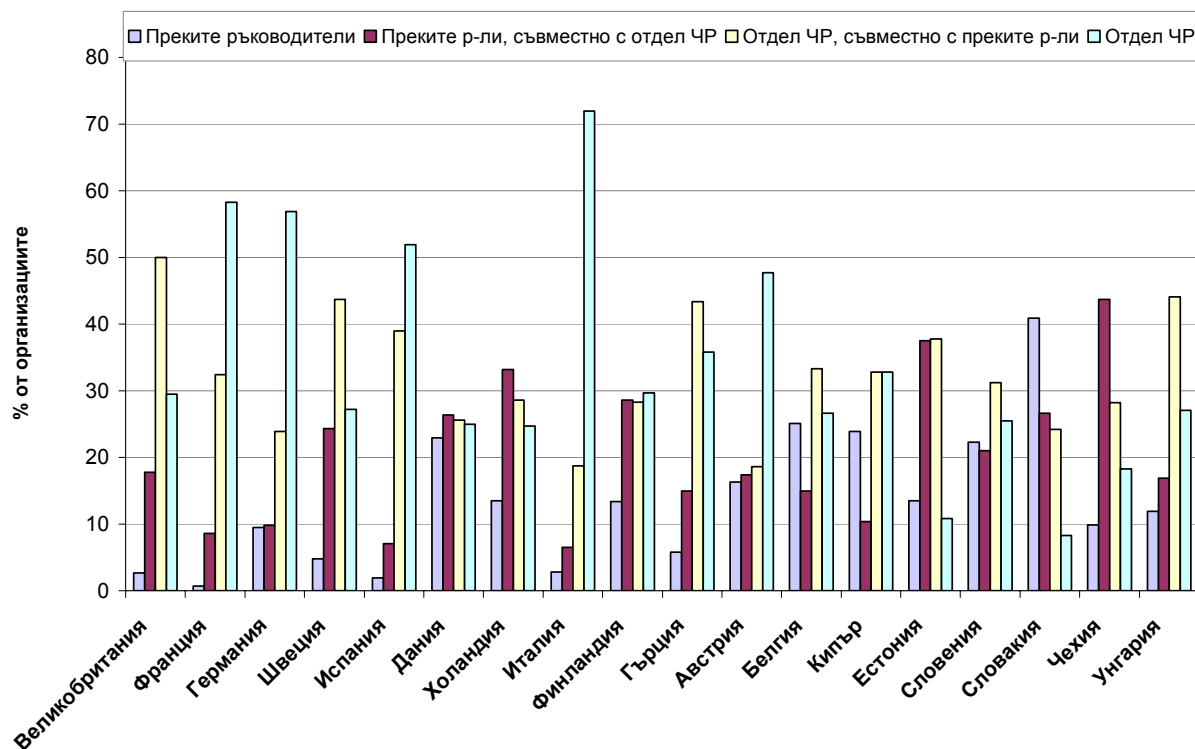
Фигура 1.32. Главна отговорност за обучението и развитието на персонала (Европа – страни извън ЕС)



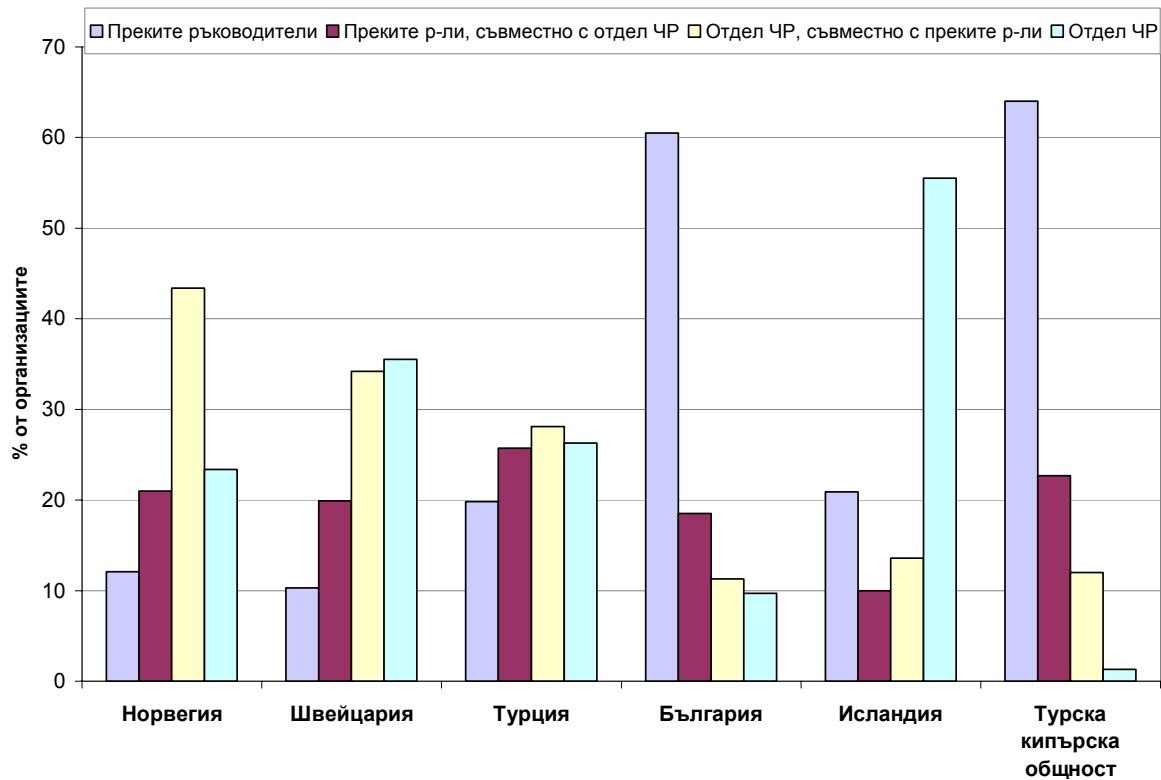
**Фигура 1.33. Главна отговорност за обучението и развитието на персонала (останалата част от света)**

### Главна отговорност за решенията по индустриалните отношения

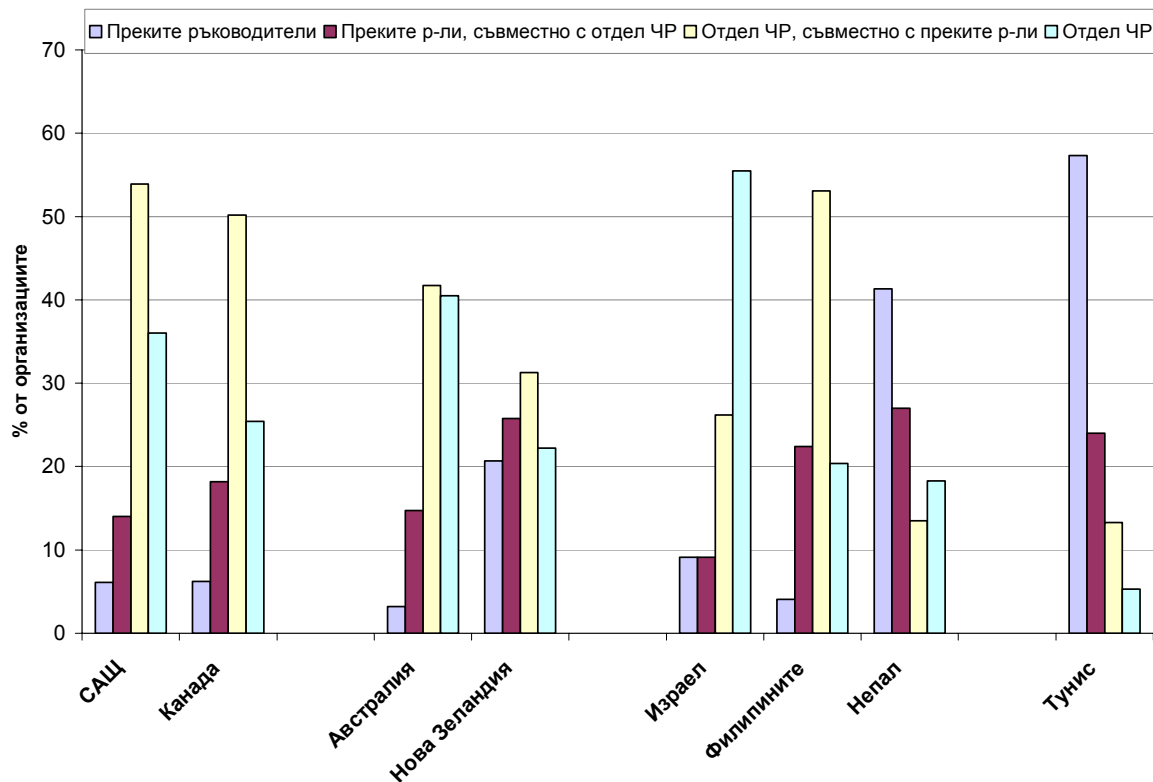
Индустриалните отношения, за разлика от всички други изследвани функции на ЧР, често се разглеждат като основна отговорност само на отдел “Човешки ресурси”. Въпреки че в много страни (Великобритания, Швеция, Гърция, Белгия, Унгария, Норвегия, САЩ, Канада, Филипините) индустриалните отношения се смятат за споделена отговорност под ръководството на този отдел, в останалите страни индустриалните отношения са най-често негова работа. Единствени изключения са Словакия, България, Непал, Тунис и Турската кипърска общност, където най-често прекиите ръководители поемат отговорността без подкрепата на отдел “Човешки ресурси”.



Фигура 1.34. Главна отговорност за индустриалните отношения (страни от ЕС)



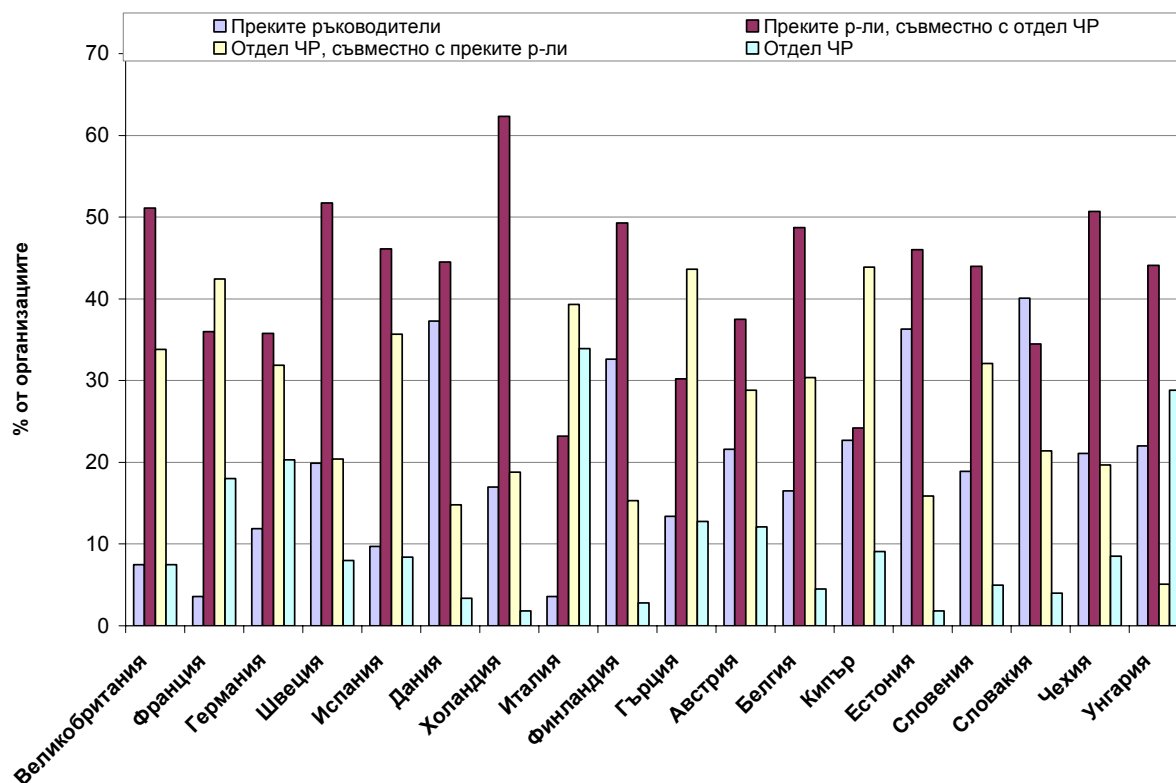
Фигура 1.35. Главна отговорност за индустриалните отношения (Европа – страни извън ЕС)



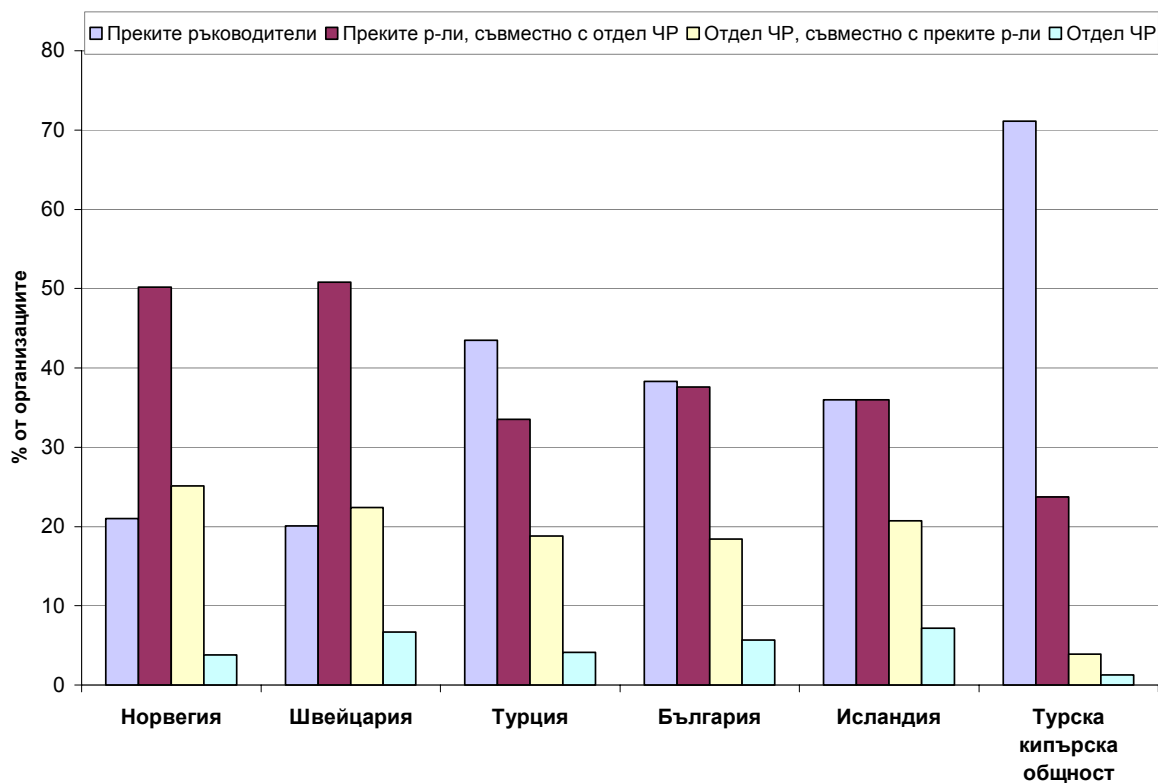
**Фигура 1.36. Главна отговорност за индустриалните отношения (останалата част от света)**

### **Главна отговорност за решенията при увеличаването/намаляването на работната сила**

Главната отговорност за увеличаването/намаляването на работната сила в повечето страни лежи върху преките ръководители, подпомагани от отдел “Човешки ресурси”. В някои страни обаче именно той с помощта на линейните ръководители носи тази отговорност (Германия, Италия, Гърция, Кипър, Австралия и Израел). От друга страна, в някои страни по-често единствено преките ръководители са отговорни за увеличаването/намаляването на работната сила: Словакия (44 %), Турската кипърска общност (71%) и Непал (43 %).

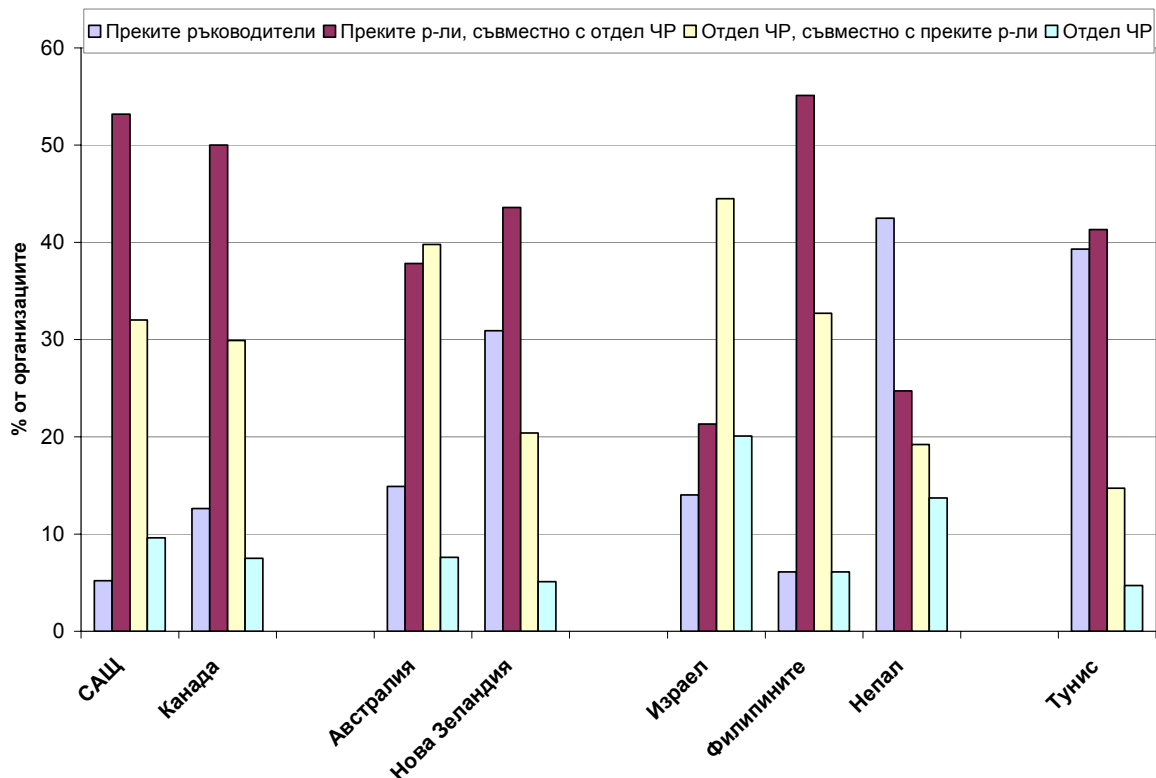


Фигура 1.37. Главна отговорност за увеличаването/намаляването на работната сила (страни от ЕС)



Фигура 1.38. Главна отговорност за увеличаването/намаляването на работната сила (Европа – страни извън ЕС)



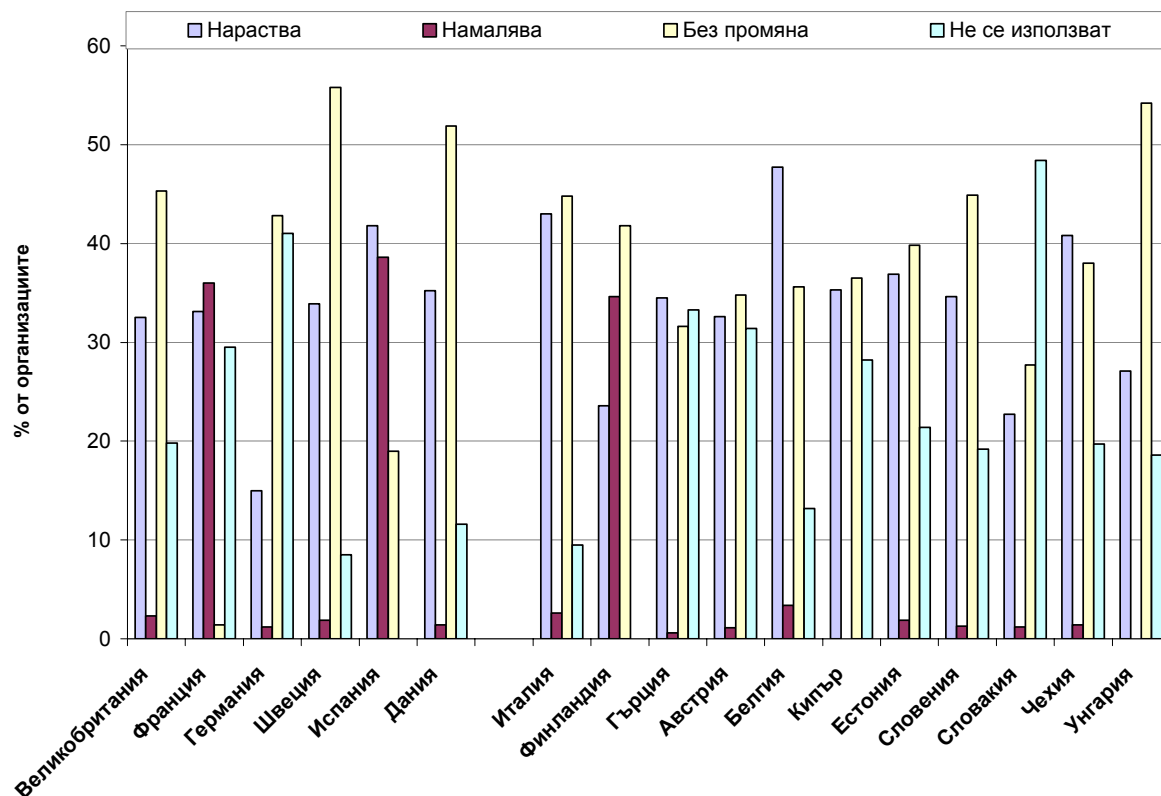


**Фигура 1.39. Главна отговорност за увеличаването/намаляването на работната сила (останалата част от света)**

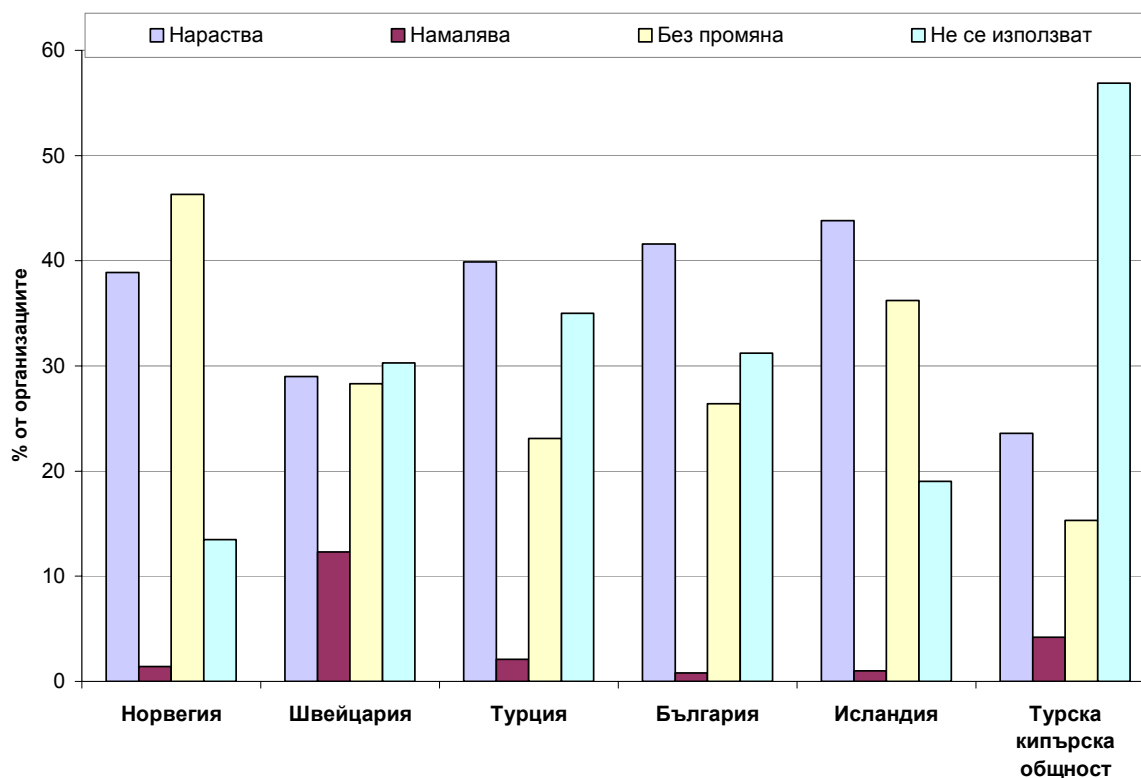
### **Промяна в използването на външни доставчици на информационни системи за УЧР (ИС за УЧР)**

Външните доставчици на ИС за УЧР се използват широко в повечето страни. Най-общо над 65 % от организациите използват такива услуги. Изключения се срещат в Германия, където 41% не прибегват до външни доставчици за ИС за УЧР, както и в Словакия (48 %), Турската кипърска общност (57 %), Непал (64 %) и Тунис (48 %).

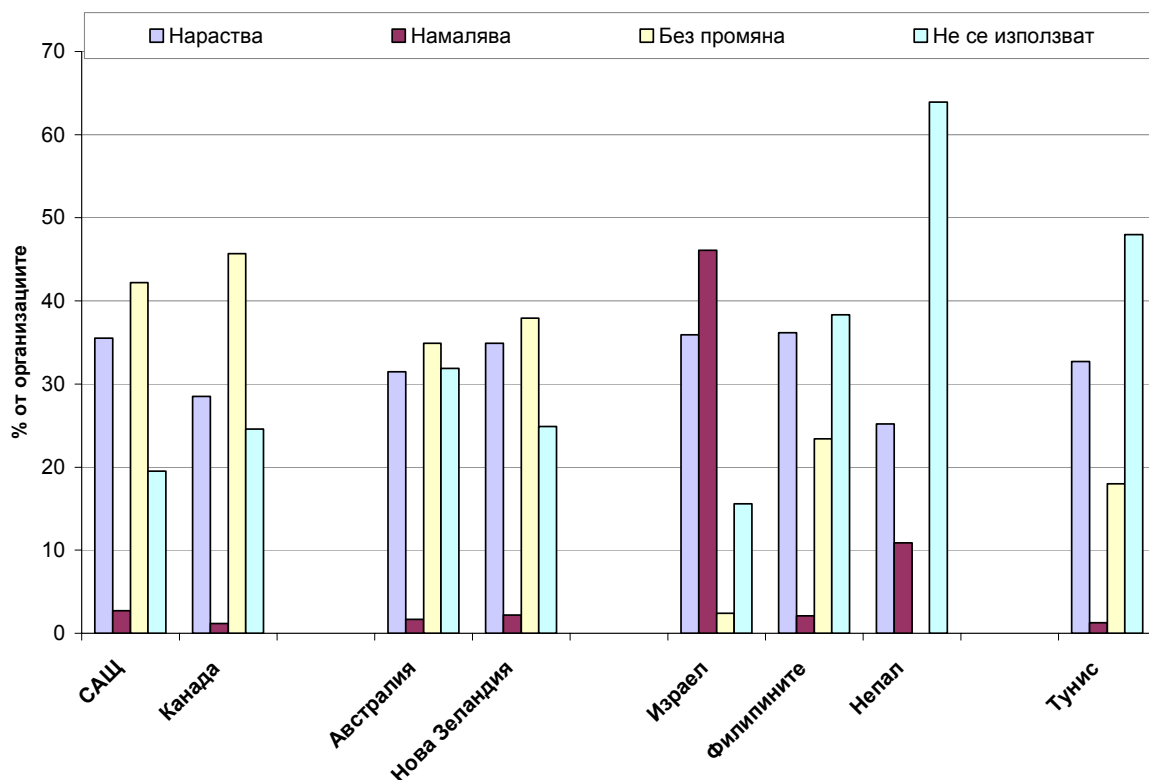
В по-голямата част от страните използването на външни доставчици на ИС за УЧР или е нараснало, или се е запазило на същото равнище. Само във Франция (36 %), Испания (39 %), Финландия (35 %) и Израел (46 %) повече от 10 % от компаниите посочват намаляване в употребата на външни доставчици.



Фигура 1.40. Промяна в използването на външни доставчици на ИС за УЧР (страни от ЕС)



Фигура 1.41. Промяна в използването на външни доставчици на ИС за УЧР (Европа – страни извън ЕС)

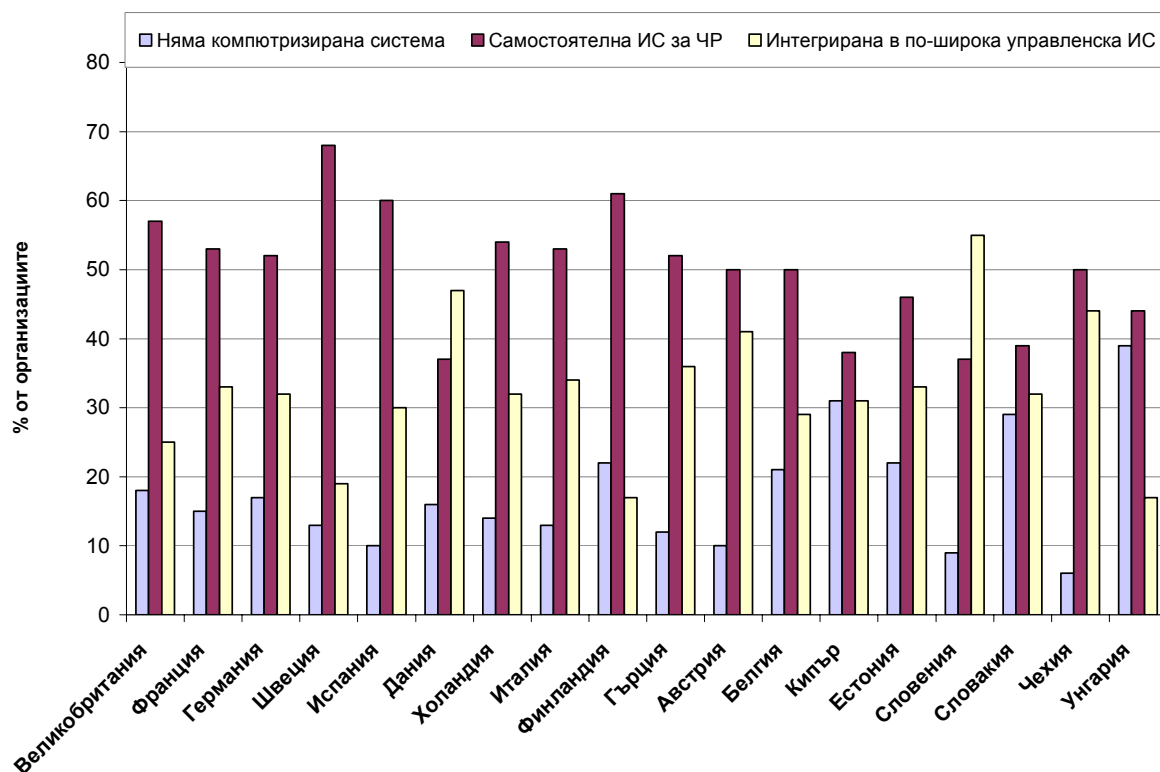


**Фигура 1.42. Промяна в използването на външни доставчици на ИС за УЧР (останалата част от света)**

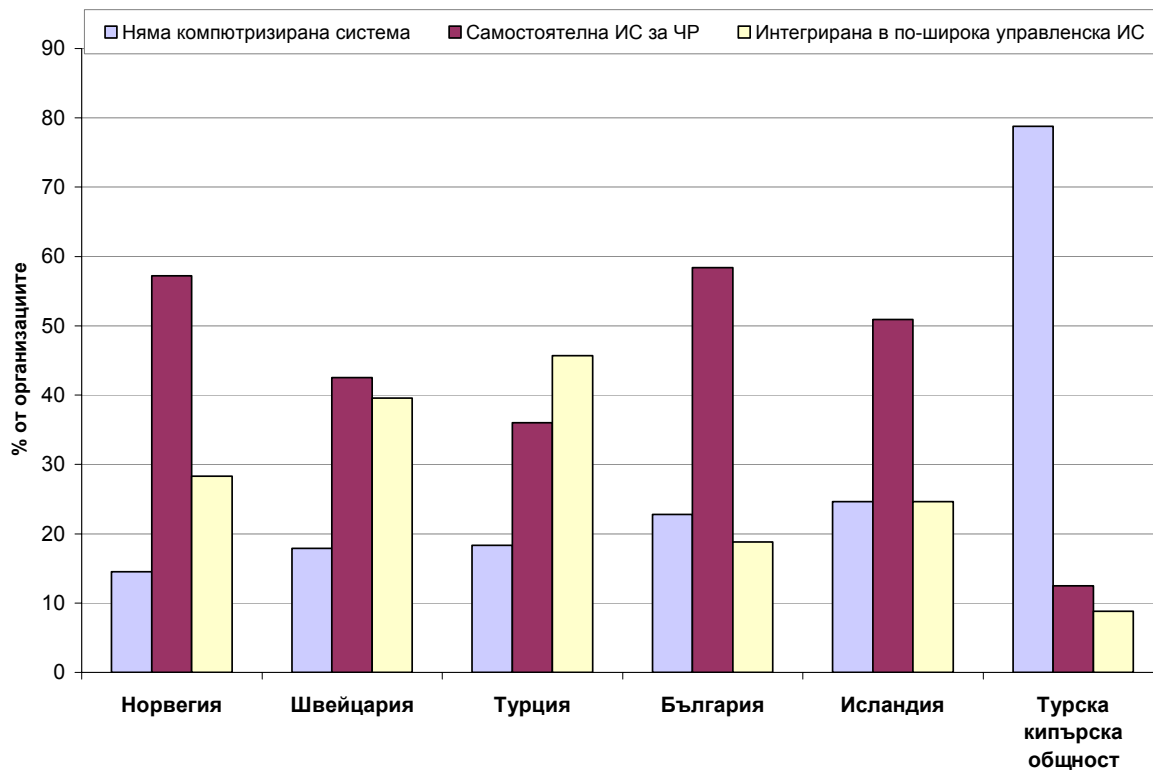
### Тип информационна система за ЧР

В изследваните страни най-често срещаната практика е компаниите да използват предимно самостоятелна система за ЧР. В Словения (55 %), САЩ (52 %), Дания (47 %) и Филипините (42 %) обаче най-често има ИС за УЧР, интегрирана в по-широката информационна система за управление на организацията.

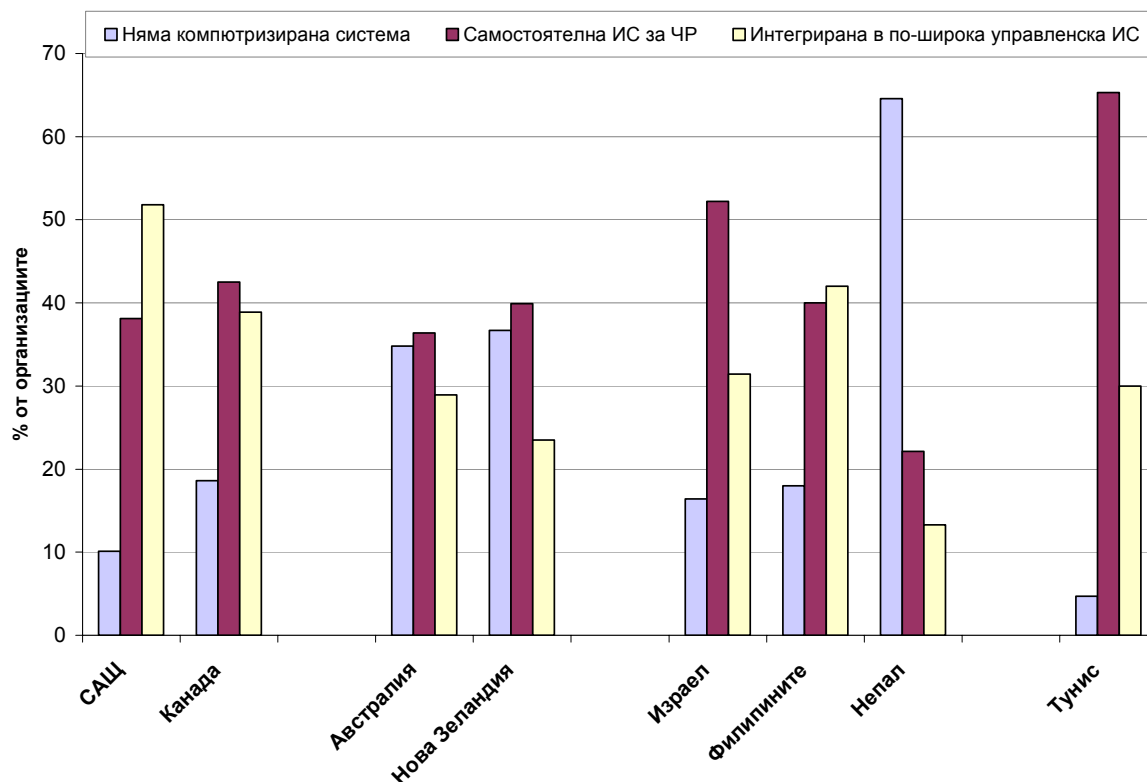
Учудващо е, че има много страни, които посочват относително висок процент на липса на всякаква компютризирана ИС за УЧР, например Турската кипърска общност (79 %), Непал (65 %), Унгария (39 %), Нова Зеландия (37 %), Австралия (35 %) и Кипър (31%).



Фигура 1.43. Тип ИС за УЧР (страни от ЕС)



Фигура 1.44. Тип ИС за УЧР (Европа – страни извън ЕС)

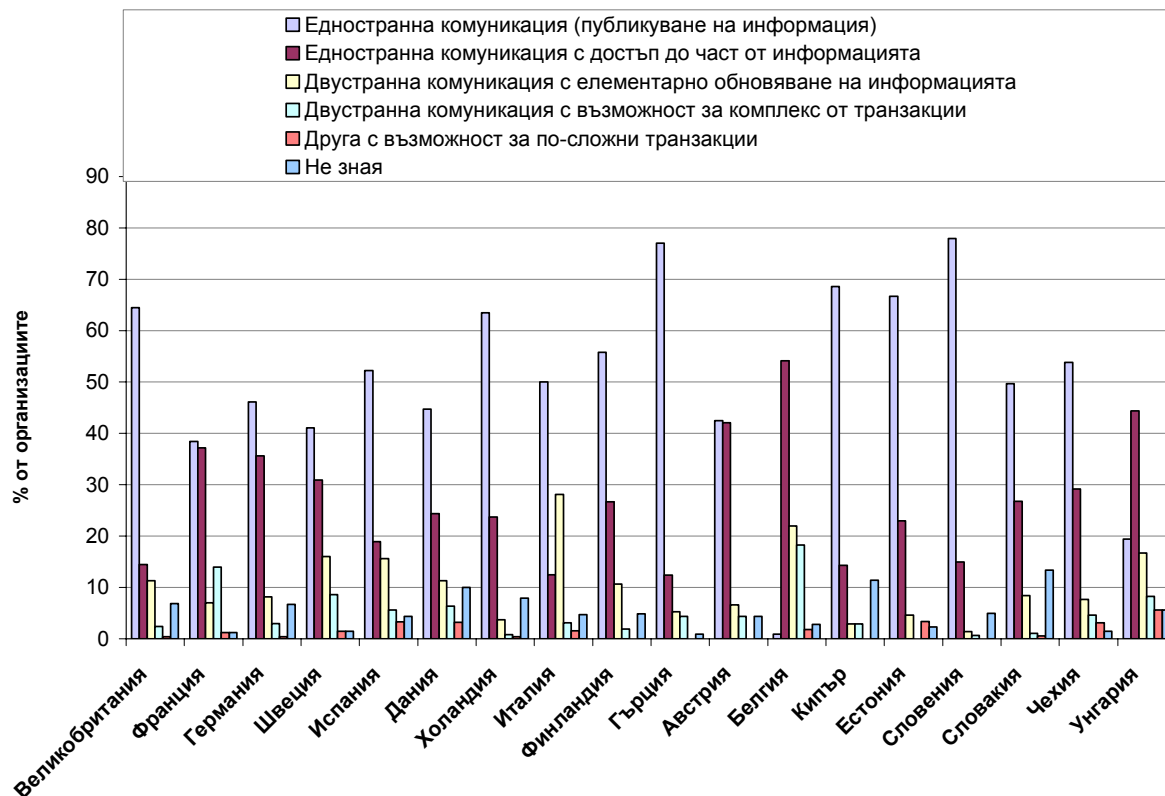


Фигура 1.45. Тип ИС за УЧР (останалата част от света)

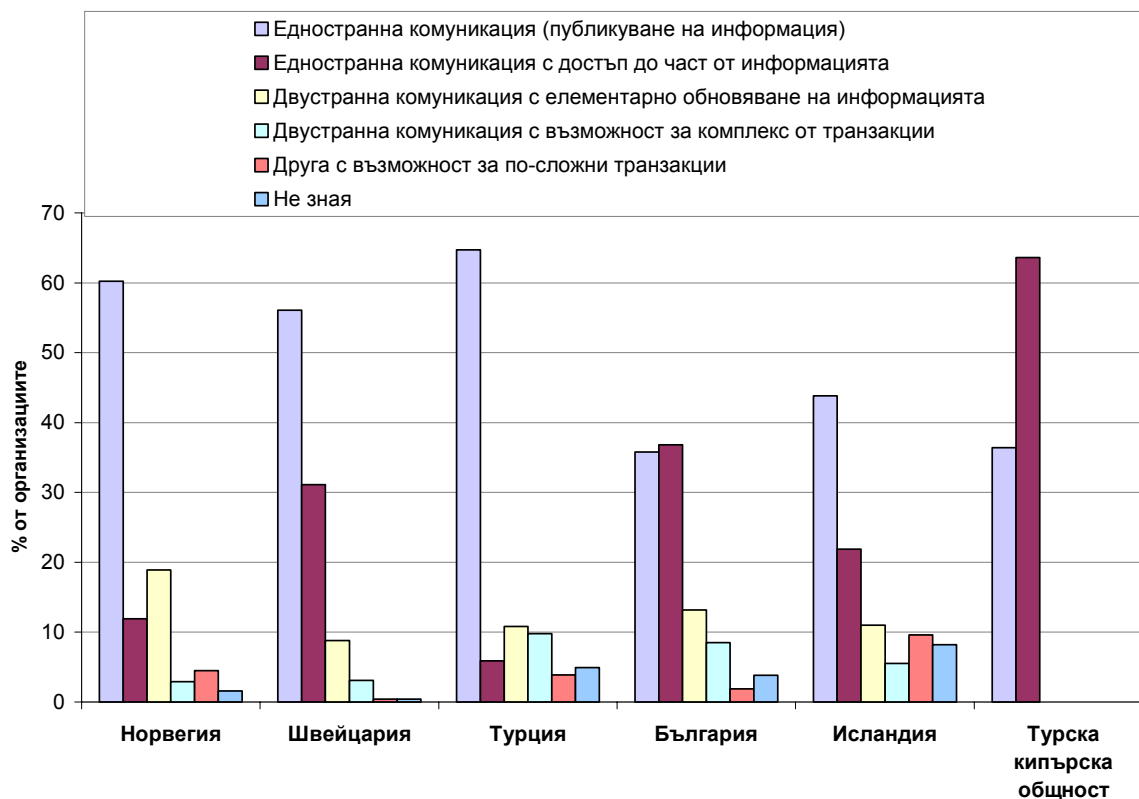
### Обхват на електронната система за УЧР

В повечето изследвани страни електронната система за УЧР позволява преди всичко едностранна комуникация (най-вече публикуване на информация и в някои случаи достъп до част от нея). В някои страни използването на едностранна комуникация с ограничен достъп до информацията е почти толкова или по-разпространено от публикуването на информация (Унгария, Франция, Австрия, Непал).

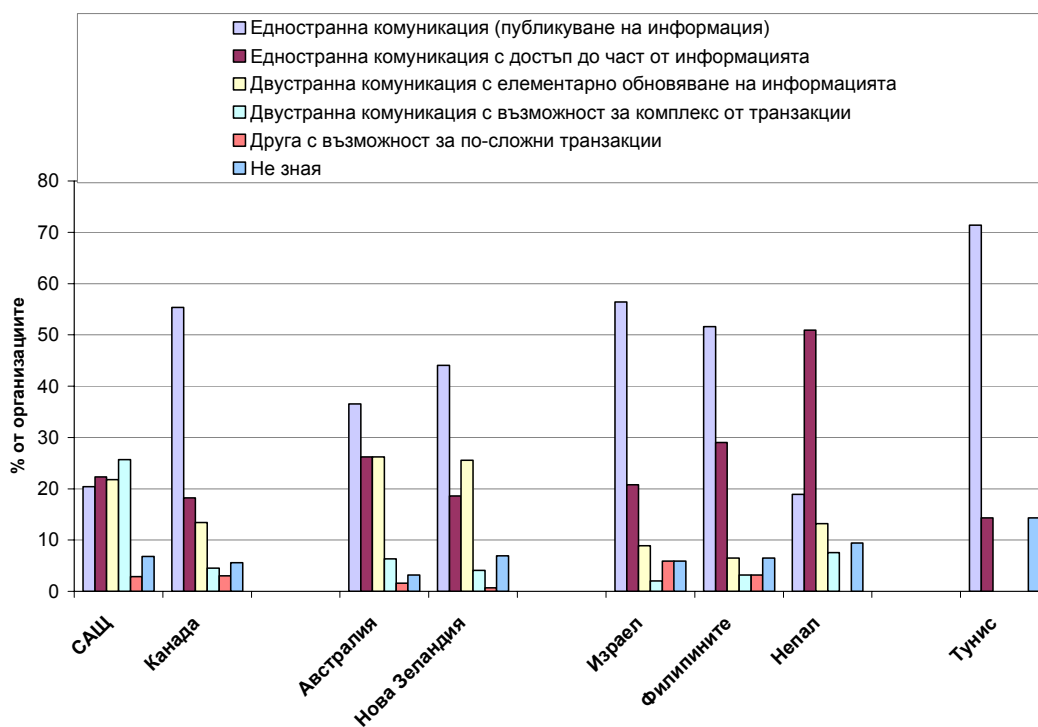
Пряката лична комуникация вероятно е предпочитан вариант в по-голямата част от страните. Употребата на веб-базирано управление на ЧР с възможност за двустранна комуникация е далеч по-ограничено и като правило по-малко от 20 % от изследваните организации го използват. Приложението на двустранни комуникационни системи е по-разпространено в САЩ, Австралия, Нова Зеландия, вероятно защото технологично напредналите информационни системи и електронната поща са добре развити и при наличието на по-големи разстояния ползите от тях са очевидни. Двустранната комуникация на европейския континент също е много разпространена в Италия и Белгия.



Фигура 1.46. Обхват на електронната система за УЧР (страни от ЕС)



Фигура 1.47. Развитие на електронната система за УЧР (Европа – страни извън ЕС)



**Фигура 1.48. Обхват на електронната система за УЧР  
(останалата част от света)**

**Таблица 1.1. Има ли ръководителят на ЧР място в Борда на директорите?**

	1995 (%)	1999 (%)	2003-05 (%)
Страни от ЕС	57,9	54,4	56,9
Европа (извън ЕС)	60,6	50,7	47,1

Таблица 1.1. показва дела на организациите, при които ръководителят на звеното по УЧР е член на Борда на директорите или еквивалентен ръководен орган. Този дял остава относително постоянен за организациите от ЕС, като малко повече от половината от тях заявяват, че ръководителят на звеното по УЧР е член на борда. При европейските страни извън ЕС обаче за периода между 1995 г. и 2005 г. се наблюдава постоянен спад на дела на организациите с ръководител на звеното по УЧР като член на Борда на директорите.

### Изводи

Голямото разнообразие на ролите на директорите по УЧР и функциите на ЧР, описано тук, без съмнение разкрива многообразие от култури и национални икономически системи, различни етапи в развитието на ролите на ЧР и разнообразие от модели за управление на ЧР.

Все пак се забелязва, че независимо дали ЧР са представени в Борда на директорите на дадена организация, или не, УЧР продължава да влияе върху създаването на бизнес стратегията и нейното прилагане. Наблюдава се също така тенденция за формализиране на стратегията с повече бизнес стратегии в писмена

форма и писмени стратегии за ЧР. Освен това формулирането на мисии означава, че повечето организации не само притежават стратегически цели, но също така са изработили визия за бъдещето на служителите. Ролята на ЧР като помощник на организациите в постигането на мисията им се открива в главната отговорност на звената по УЧР относно политиката за индустриалните отношения, както и в значителните им отговорности, съвместно с преките ръководители, за набирането, подбора, обучението, развитието и възнагражденията на персонала.

Не на последно място резултатите от проучването дават знак за нарастващата значимост на информационните системи за УЧР, голяма част от които са интегрирани в по-широки бизнес системи като SAP. Влиянието на информационните технологии върху ЧР може да се окаже област на по-обстойно анализиране в бъдещи изследвания, като се имат предвид потенциалното влияние и значението на информационните системи и развитието на функциите им, особено на възможностите за по-сложни трансакции в системата.

2. Гъвкави работни договорености: конвергентни и дивергентни области между страните – участнички в изследването

### **Ръст в прилагането на гъвкави работни договорености**

Гъвкавите работни договорености (ГРД) са основен фокус на проучване още от модела на “гъвкавата фирма” на Аткинсън (1984)<sup>1</sup>. Моделът на Аткинсън е последван от вълна от типологизации на гъвкавостта, които се опитват да анализират гъвкавата заетост в организациите, секторите на икономиката или различните страни.

Този анализ се основава на данните на Кранет за употребата на ГРД в 30 страни: 18 от ЕС, 6 европейски страни, нечленуващи в ЕС, и още 8 страни извън Европа. Проучванията на Кранет винаги осигуряват богата информация за гъвкавите работни договорености, която оказва влияние както върху изследванията, така и върху държавната политика. Данните показват следните, описани по-долу, промени в гъвкавите условия на труд през последните 15 години.

### **Гъвкави работни договорености – върху какво се фокусираме?**

Информацията се основава на отговорите на следния въпрос:

“Моля, посочете приблизителния дял на служителите във вашата организация, които работят по следната форма на гъвкава заетост.”

Таблица 2.1. показва вариантите на гъвкава заетост, включени в този въпрос. След обобщаване на основните резултати, ще изследваме по-съвременна класификация на гъвкавата заетост, която се концентрира върху четири групи

<sup>1</sup> Atkinson, J. (1984), Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management* (8): 28-31.



ГРД – според начина на работа, часовете за работа, изпълнителите на работата и мястото на работа.

**Таблица 2.1. Типове гъвкави работни договорености**

Според работното време	Според договора	Според мястото
Работа на непълен работен ден Работа през почивните дни Извънреден труд Сменна работа Работа с намалено работно време Променливо работно време през годината Гъвкаво работно време	Споделяне на длъжността/работата Разделяне на длъжността/работата Сезонна/временна работа Работа на договор с фиксиран срок	Надомна работа Работа чрез телевизионна връзка

**Таблица 2.2. Дял на организациите, използващи ГРД в различните региони на света**

Дял на употребата на ГРД	Дял на организациите по региони от света (%)					
	Англо-говорящи	Северна Европа	Централна Европа	Средиземно-морски	Бивш Източен блок	Азия
<b>Работа на смени</b>						
Не се използва	30	37	32	24	25	47
0 - 5 %	18	14	15	14	13	8
6 - 10 %	10	9	10	10	9	6
11 - 20 %	9	9	8	9	9	8
21 - 50 %	14	16	15	13	20	10
> 50 %	19	15	20	30	24	21
<b>Променливо работно време през годината</b>						
Не се използва	72	63	66	77	60	92
0 - 5 %	12	12	8	6	24	4
6 - 10 %	3	4	3	3	6	2
11 - 20 %	3	3	2	1	4	0
21 - 50 %	3	3	5	3	2	2
> 50 %	7	15	16	10	4	0
<b>Гъвкаво работно време</b>						
Не се използва	46	22	27	67	45	82
0 - 5 %	21	16	9	13	23	10
6 - 10 %	9	11	7	4	11	2
11 - 20 %	6	11	8	4	8	2
21 - 50 %	7	12	12	4	7	1
> 50 %	11	28	37	8	6	3
<b>Телевизионна връзка</b>						
Не се използва	73	58	69	90	76	92
0 - 5 %	20	32	24	7	18	5
6 - 10 %	4	5	3	1	3	1
11 - 20 %	2	2	2	1	1	0
21 - 50 %	1	2	1	0	1	1
> 50 %	0	1	1	1	1	1

### **Националните различия често са в разрез с общоприетото разбиране за гъвкав пазар на труда**

При обсъждането на гъвкавостта на пазара на труда често се отбелязва, че в държави с ограничено законодателно регулиране - като САЩ и Великобритания, повечето форми на гъвкавостта трябва да бъдат широко приложими. На практика това не е така, тъй като преобладаването на определени видове ГРД варира в различните страни. Както посочва Робинсън (1999, 96) във връзка с временната трудова заетост: страни с висока степен на регулиране на стандартните трудови договори често имат високи нива на прилагане на различни видове ГРД<sup>2</sup>. Ако фирмите почувстват, че някои типове гъвкава заетост се ограничават от закона, те ще използват други, по-лесно достъпни форми на гъвкавост. По тази причина във Франция са широко разпространени договорите за променливо работно време в течение на годината, в Холандия - работата на непълен работен ден и срочните трудови договори, а Испания и Турция са лидери в използването на сменната работата.

### **Традиционните модели на гъвкави работни договорености все още преобладават над “новите” форми на гъвкавост**

В светлината на футуристичната дискусия за “края на работата” често се очакваше, че променливото работно време в течение на годината, споделянето/разделянето на длъжността, надомната работа и работата чрез телевизионна връзка ще се превърнат в основни елементи на трудовия живот. Но това още предстои да се случи. Например широкото използване на телевизионна връзка (т.е. за повече от 10 % от персонала на организацията) покрива по-малко от 10 % от изследваните организации. Дори в страни, които са водещи в прилагането на тази форма, трябва да се извърви много път, преди телевизионната връзка да се превърне в една от основните гъвкави работни договорености (вж. таблица 2.3.).

**Таблица 2.3. Дял на персонала, нает на работа чрез телевизионна връзка (% от организациите)**

Държави	Не се използва	0 - 5 %	6 - 10 %	11 - 20 %	21 - 50 %	> 50 %
1	2	3	4	5	6	7
Великобритания	80	16	3	1	0	0
Германия	56	38	2	1	2	1
Швеция	55	35	5	2	1	1
Дания	61	31	4	1	2	1
Холандия	59	29	7	2	2	1
Словакия	55	30	9	2	2	2

<sup>2</sup> “Така връзката между законовите мерки и честотата на използване на временна заетост е точно обратната на очакваното. Наистина, високата и растяща временна заетост може да се приеме за безпокоителен знак, че регулирането на стандартните трудови договори се приема като затруднение и може да изкриви пазара на труда.”(Робинсън, 1999,96)

## Продължение

1	2	3	4	5	6	7
Норвегия	40	48	5	4	3	0
Исландия	52	31	13	2	1	1
САЩ	45	37	10	3	2	3

**Групиране на гъвкавите работни договорености**

Наред с възможността ГРД да се разглеждат като индивидуални договорености, могат също така да се изследват като групи или набори от договорености. Анализът обръща внимание, че когато се комбинират, те дават по-добри резултати за ефективността на организацията и нейната дейност. Таблица 2.4. по-долу показва как ГРД, включени в изследванията на Кранет, могат да се категоризират в четири различни групи:

*Таблица 2.4. Групиране на гъвкавите работни договорености*

Според начина на работа	Според часовете на работа	Според изпълнителите	Според мястото
На непълнен работен ден Променливо работно време през годината С намалено работно време Гъвкаво работно време Споделяне/ разделяне на работата На договор с фиксиран срок	Работа през почивните дни Извънреден труд Работа на смени	Сезонна/ временна работа Наемане на външни подизпълнители	Надомна работа Работа чрез телевизионна връзка

Групите ГРД могат да се използват като отправна точка за анализ на вариането на гъвкавата заетост в различните страни. Това е отразено в таблица 2.5. Ако разгледаме четирите групи ГРД, можем да забележим, че: (а) нестандартните начини на работа са се установили в повечето региони, макар и в по-малка степен в азиатските страни; (б) двете групи на гъвкавост според часовете и според мястото на работа са по-чести в англоговорящите страни, Северна и Централна Европа; (в) работата с външни изпълнители е най-разпространена в средиземноморските и азиатските страни; и (г) работата извън офиса все още предстои да се установи в средиземноморските и азиатските страни.

*Таблица 2.5. Дял на организациите, използващи категории/групи ГРД в различните региони на света*

Категории/групи на гъвкавите работни договорености	Дял на организациите по региони от света (%)					
	Англоговорящи	Северна Европа	Централна Европа	Средиземноморски	Бивш Източен блок	Азиатски
1	2	3	4	5	6	7
<b>Според начина на работа</b>						
Не се използват ГРД	2	0	1	11	5	17
1 ГРД	9	5	4	28	18	39

## Продължение

1	2	3	4	5	6	7
2 ГРД	20	14	18	29	30	25
3 ГРД	26	32	32	19	28	11
4 ГРД	22	28	25	9	13	5
5 ГРД	15	16	15	3	4	2
6 ГРД	6	5	5	1	2	1
<b>Според часовете на работа</b>						
Не се използват ГРД	5	6	8	6	7	20
1 ГРД	14	21	19	14	16	35
2 ГРД	27	28	31	32	29	27
3 ГРД	27	45	42	48	48	18
<b>Според изпълнителите</b>						
Не се използват ГРД	8	7	31	24	17	25
1 ГРД	55	56	39	35	51	31
2 ГРД	37	37	30	41	32	44
<b>Според мястото</b>						
Не се използват ГРД	60	51	64	88	71	92
1 ГРД	28	32	28	9	23	7
2 ГРД	12	17	8	3	6	1

**Таблица 2.6. Дял на организациите, използващи договори с променливо работно време през годината (всички страни)**

	1995 (%)	1999 (%)	2003 - 05 (%)
Не се използват	71,2	72,8	68,9
0 – 5 %	19,7	7,5	11,5
6 – 10 %	2,1	5,5	3,5
11 – 20 %	1,2	2,1	2,7
> 20 %	5,8	12,1	13,4

През 2003 - 2005 г. в сравнение с 1995 г. се забелязва малко по-висок процент служители на договор с променливо работно време през годината, като 13,4 % от организациите заявяват, че повече от 20 % от техните служители са на такъв договор, за разлика от едва 5,8 % през 1995 г. Този тип договори са използвани и от по-голям процент организации през 2003 - 2005 г. (31,1 %) в сравнение с 1995 г. (28,8 %).

**Таблица 2.7. Дял на организациите, използващи временни/сезонни работници (всички страни)**

	1995 (%)	1999 (%)	2003 - 05 (%)
Не се използват	16,9	24,5	26,7
0 – 5 %	60,2	23,8	43,7
6 – 10 %	13,3	29,6	16,8
11 – 20 %	6,3	11,6	8
> 20 %	3,2	10,2	4,8

Използването на временни/сезонни работници намалява през последните десет години. Това може да се дължи отчасти на законодателството в някои страни, което дава на временните работници повече права. Като цяло временната и сезонната работа се използват от сравнително нисък процент работници и служители.

**Таблица 2.8. Дял на организациите, използващи срочни трудови договори (всички страни)**

	1995 (%)	1999 (%)	2003 - 05 (%)
Не се използват	19,4	20,6	26,3
0 – 5 %	57,6	23,5	46,1
6 – 10 %	11,9	29,1	13,1
11 – 20 %	4,6	11,7	6,1
> 20 %	6,4	15,1	8,4

Използването на срочни трудови договори също спада незначително през изминалия десетгодишен период. Освен това срочните договори са типични за малък процент от работната сила. Това може да се дължи на законови промени в някои страни от ЕС, които правят подновяването на срочните договори за срок, по-голям от две години, по-малко привлекателно.

### **Изводи**

Въпреки общото нарастване на ГРД през последните десет години не се достига очакваното увеличаване на някои добре установени форми на гъвкава заетост. Работата на смени и на непълен работен ден остават относително постоянни, докато договорите за променливо работно време в течение на годината се прилагат в по-малък брой организации. Все пак съществуват някои фундаментални различия, когато става въпрос за прилагането на практика на гъвкавите работни договорености. Това може да не проличи ясно поради средните стойности, посочени в доклада. Забелязват се значителни вариации по региони и между отделните страни, като в някои има стагнация или дори намаляване на стойностите при определени ГРД. Имайки предвид растежа в областта на услугите и високо-то търсене на квалифицирани професионалисти, е учудващо, че ръстът на новите форми на ГРД (например работата чрез телевизионна връзка, договорите за променливо работно време през годината) имат по-ниски стойности от очакваните. В изследването са установени и обсъдени няколко основни факта:

- Ръст и стабилност при някои от ГРД, както и намаляване на приложимостта на други.
- Националните и регионалните различия при гъвкавата заетост все още са добре очертани.
- Националните различия често са в разрез с разпространеното разбиране за гъвкави пазари на труда.

- Традиционните модели на ГРД все още преобладават над “новите” форми на гъвкавост.

### **Има ли постоянен ръст на гъвкавите работни договорености?**

Работата на непълнен работен ден, гъвкавото работно време, договорите за променливо работно време през годината и работата през почивните дни са вече стандартни за организациите в много от страните - участнички в изследването. Това едва ли е изненада там, където се включват повече жени в пазара на труда, доминиран от организации от сектора на услугите и където преобладават чиновнически, технически или управленски постове.

Въпреки че господстващата тенденция е към нарастване на употребата на гъвкавите работни договорености, трябва да се направят някои предупредителни забележки. Първо, все още съществуват големи възможности за увеличаване на ГРД. Независимо от ръста на работните места в сектора на услугите в голяма част от страните над 60 % от отговорилите организации декларират, че едва под 5 % от тяхната работна сила е наета за работа през почивните дни. Второ, ръстът на ГРД е по-слаб от очаквания (вж. по-горе). Трето, забелязва се стагнация или дори връщане назад в развитието на някои форми на ГРД. Например през последните две десетилетия се наблюдава неочакван спад при работа на непълнен работен ден сред жените в Дания (Расмусен и др., 2004)<sup>3</sup>.

### **Националните и регионалните различия при гъвкавите форми на заетост са все още добре изразени**

Докато продължават да се водят спорове за конвергентните и дивергентните фактори и за въздействието на пазарните или институционалните сили, изследванията в отделните страни показват значителни разлики при конкретните измерения на ГРД, както и при някои регионални практики.

Няма съмнение, че съществуват интересни области за изследване при анализа на причините за регионалните и националните различия. Те са свързани с натиска на пазара на труда, описаните в доклада различни закони и практики в много от страните, както и с експанзията или свиването на определени сектори на производството и влиянието на новите технологии.

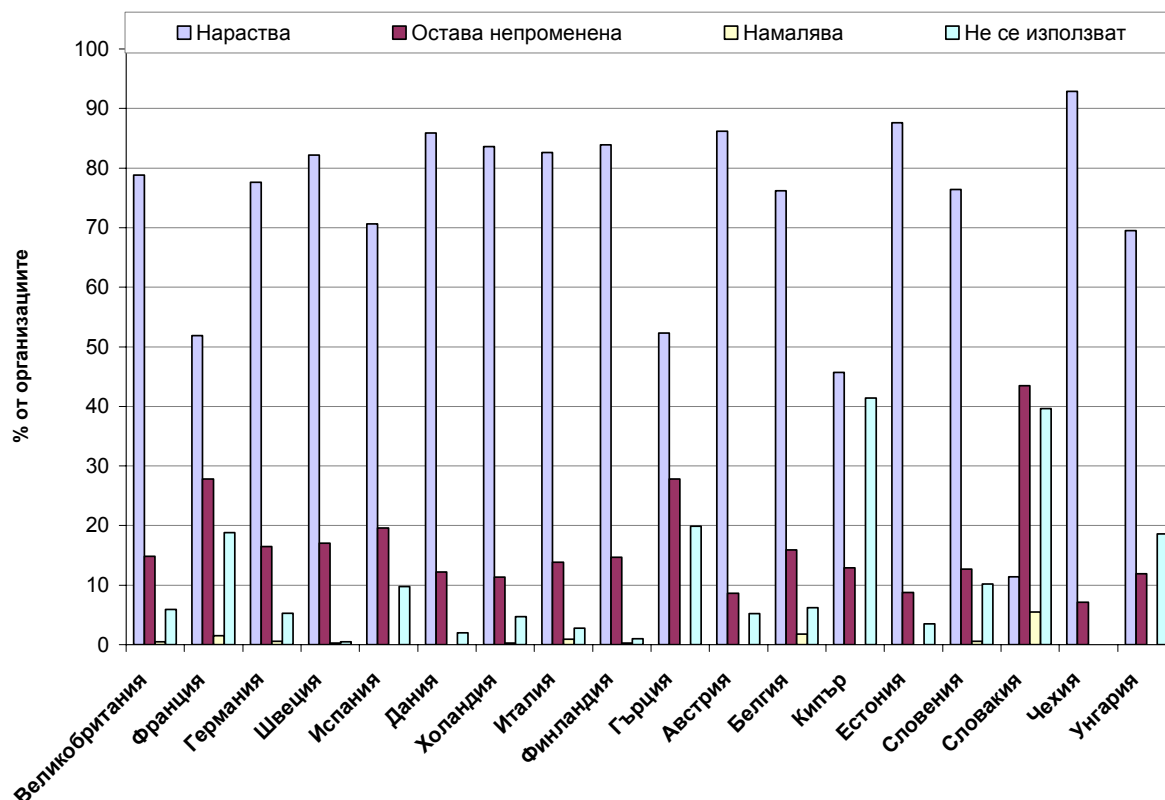
## **3. Трудови отношения и комуникации**

В тази част, посветена на трудовите отношения, очертаваме ръста в употребата на интернет и интернет за комуникация между служителите. Докато използването на е-мейли продължава да нараства по целия свят, виждаме, че прилага-

<sup>3</sup> Rasmussen, E., Lind, J. & Visser, J. (2004). “Flexibility meets national norm and regulations: part-time work in Nre Zealand, Denmark and the Netherlands.”, *British Journal of Industrial Relations* 2004, 42 (4):637-658.

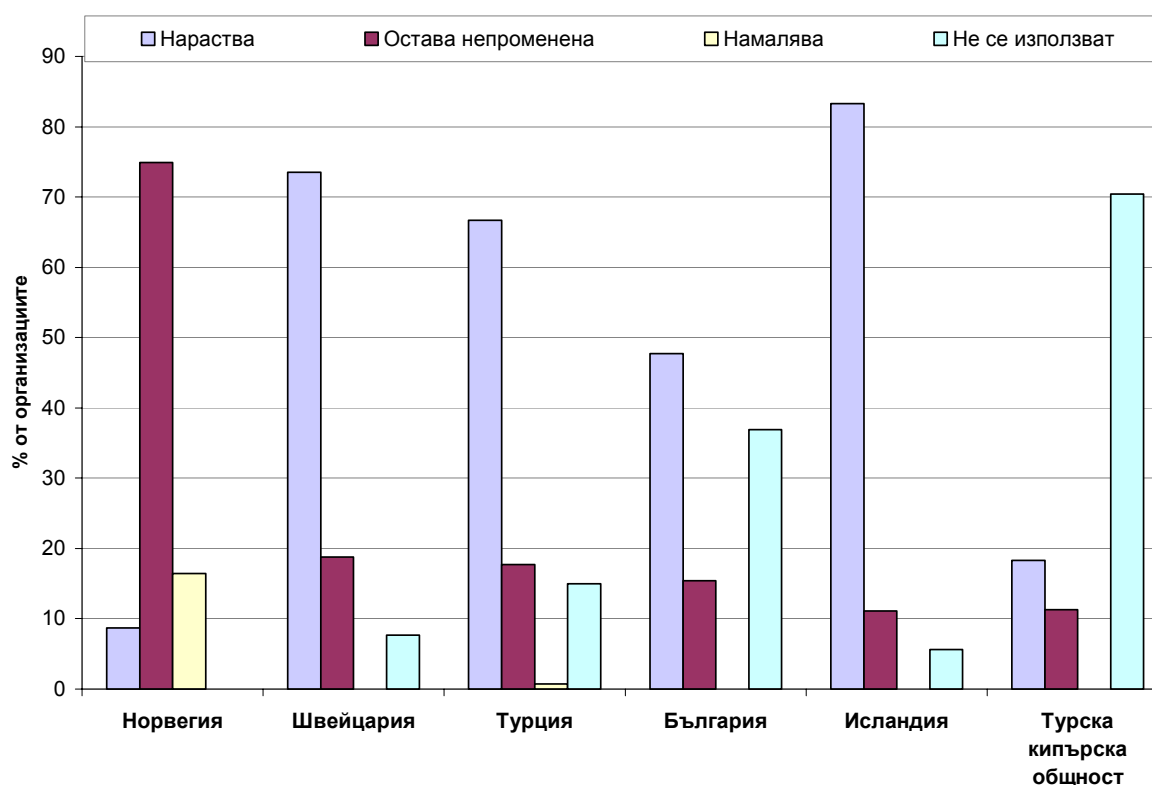
нето на електронните методи за комуникация между служителите е различно. Трябва да отбележим, че получените данни не разкриват настоящото равнище на този вид комуникации, но вместо това показват нарастването или спада в тяхното използване.

Като цяло използването на електронни методи за съобщаване на важна информация на служителите нараства значително през последните три години в почти всички изследвани страни. По отношение на страните от ЕС наблюдаваме значимо нарастване в електронната комуникация по съществени въпроси в Чехия, Естония, Австрия, Финландия, Италия, Холандия, Дания и Швеция (вж. фигура 3.1.). Най-драстичното изключение от тази тенденция е Словакия, където около 40 % от организациите не използват никаква електронна комуникация и едва под 20 % от организациите отбелязват някакъв ръст в употребата им. Това показва съвсем различна скорост на развитие в сравнение със съседна Чехия, където всички организации използват електронна комуникация. Кипър също се различава от общата тенденция по това, че докато повечето от организациите там увеличават употребата на електронни средства за комуникиране по основни въпроси, има и значителен дял, който изобщо не използва електронни методи за комуникация.



**Фигура 3.1. Промяна в употребата на електронни методи за комуникиране по основни въпроси със служителите през последните 3 години (страни от ЕС)**

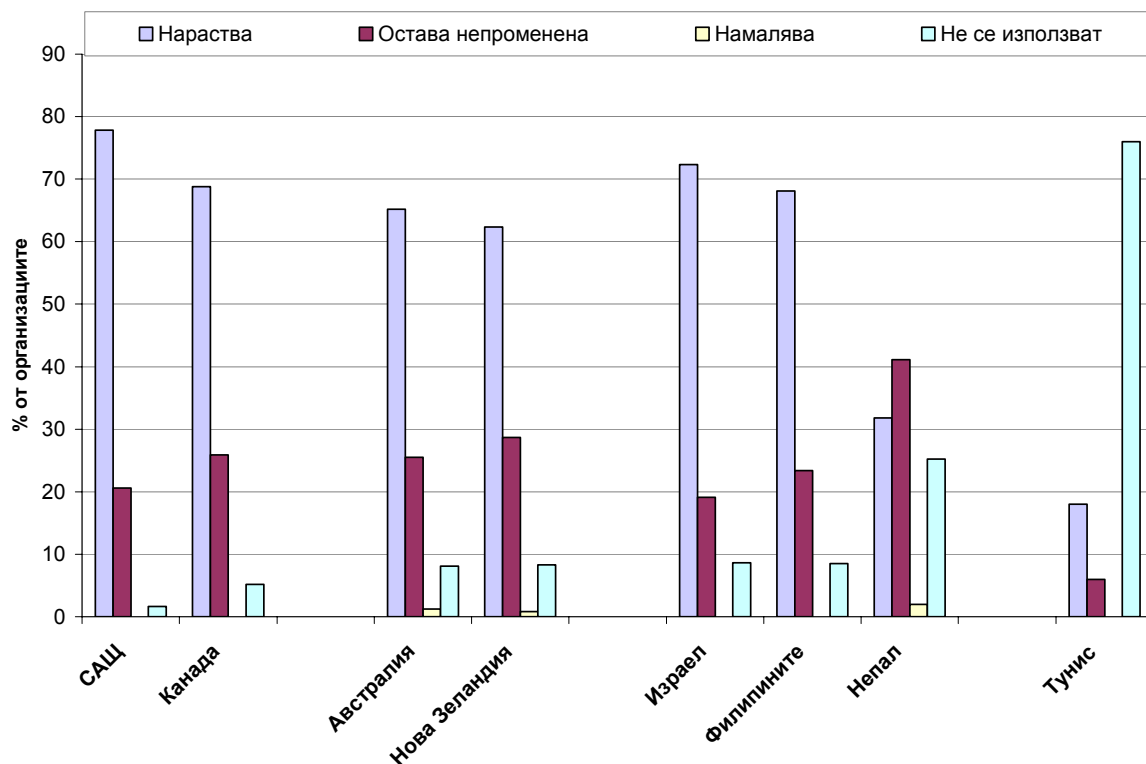
Средният брой на организациите в страните от ЕС, които увеличават употребата на електронните методи за комуникация, е 72 %, докато 16 % от организациите запазват равнището, а 8 % не използват електронни средства за комуникация със своите служители. Средно 1% от организациите са намалили използването на този метод. Както става видно от фигура 3.2., европейските страни извън ЕС представят по-разнообразна картина. Специално в Турската кипърска общност има значителна група от организации, които не използват електронни комуникации, което не е типично за Европа. Норвегия също се различава в известен смисъл от общата европейска тенденция по това, че само около 10 % от организациите са увеличили използването на електронни средства за комуникация. Все пак трябва да се отбележи, че всички норвежки организации използват някакъв вид електронна комуникация.



**Фигура 3.2. Промяна в употребата на електронни методи за комуникиране по основни въпроси на служителите през последните 3 години (Европа – страни извън ЕС)**

От изследваните страни извън Европа Тунис има профил, много сходен с този на Турската кипърска общност по отношение на това, че повечето организации не използват електронни методи за комуникация (вж. фигура 3.3.). С изключение на Непал, всички други страни извън Европа показват явен ръст в употребата на електронни средства.

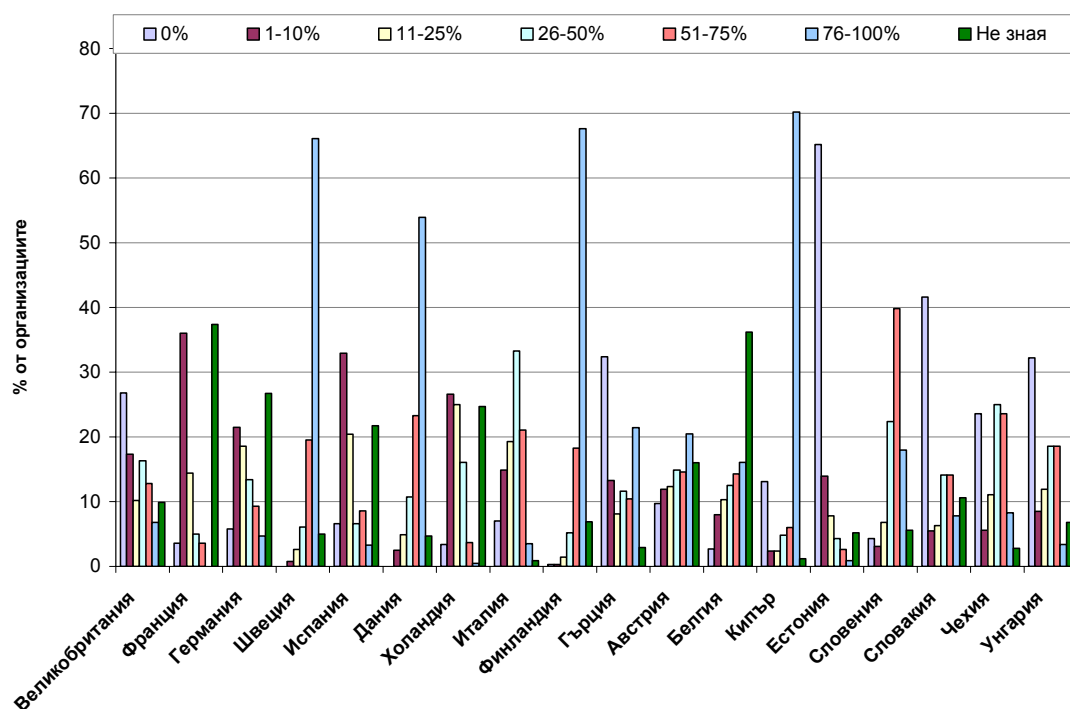




**Фигура 3.3. Промяна в употребата на електронни методи за комуникиране по основни въпроси със служителите през последните 3 години (останалата част от света)**

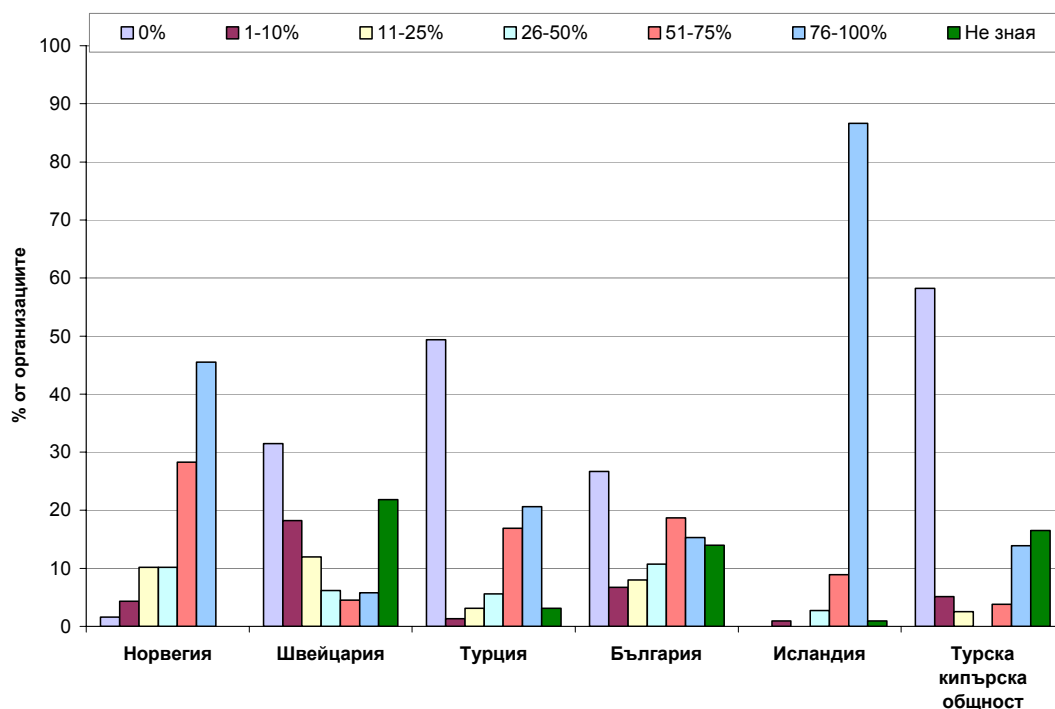
### Членство в профсъюзи

Професионалните съюзи традиционно представляват важен канал за комуникация на работодателя със служителите. В случаите, когато в организацията няма създадени синдикални организации, е нормално да се приеме, че те не действат като комуникационен канал. В това отношение фигура 3.4. показва, че страните от ЕС в значителна степен се разделят на две групи въз основа на това, дали имат комунистическо минало, или не. Това означава, че във всички бивши комунистически страни, освен Словения, равнището на организацията без изградени синдикални организации е над средното. В Естония това са почти 70 % от организацията. В останалата част на ЕС, т.е. повечето страни от ЕС, с изключение на Гърция и Великобритания, организацията без профсъюзи не са така типични. Скандинавските страни Швеция, Дания и Финландия (и Исландия сред страните извън ЕС) са обхванати в много висока степен от синдикална дейност. Кипър също има голямо присъствие на профсъюзите, което илюстрира факта, че там се използва същият тристранен модел като в скандинавските страни, при който повечето решения се постигат между асоциациите на работодателите, професионалните съюзи и правителството.



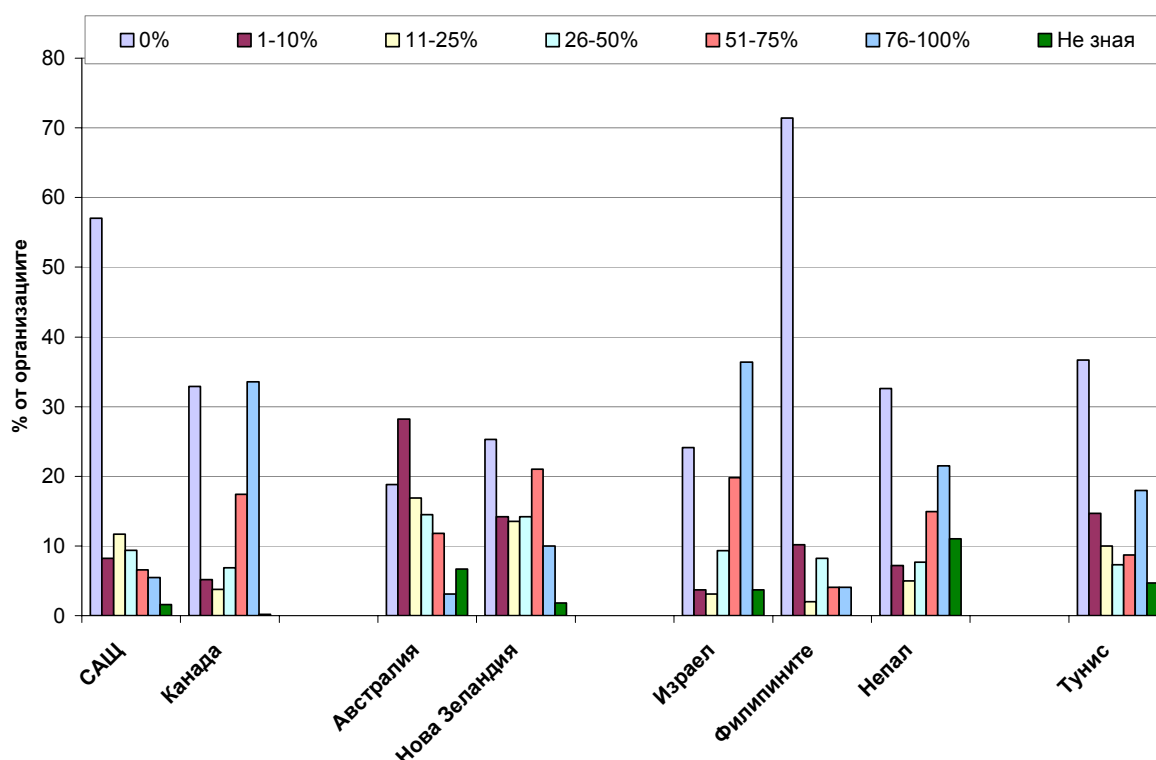
**Фигура 3.4. Дял от общия брой служители в организацията, членуващи в профсъюз (страни от ЕС)**

Европейските страни извън ЕС също могат да се разделят на две части. Докато Норвегия и Исландия приличат много на страните от ЕС, останалите страни от Европа извън ЕС имат значителен дял организации, които не членуват в профсъюз (вж. фигура 3.5.).



**Фигура 3.5. Дял от общия брой служители в организацията, членуващи в профсъюз (Европа – страни извън ЕС)**

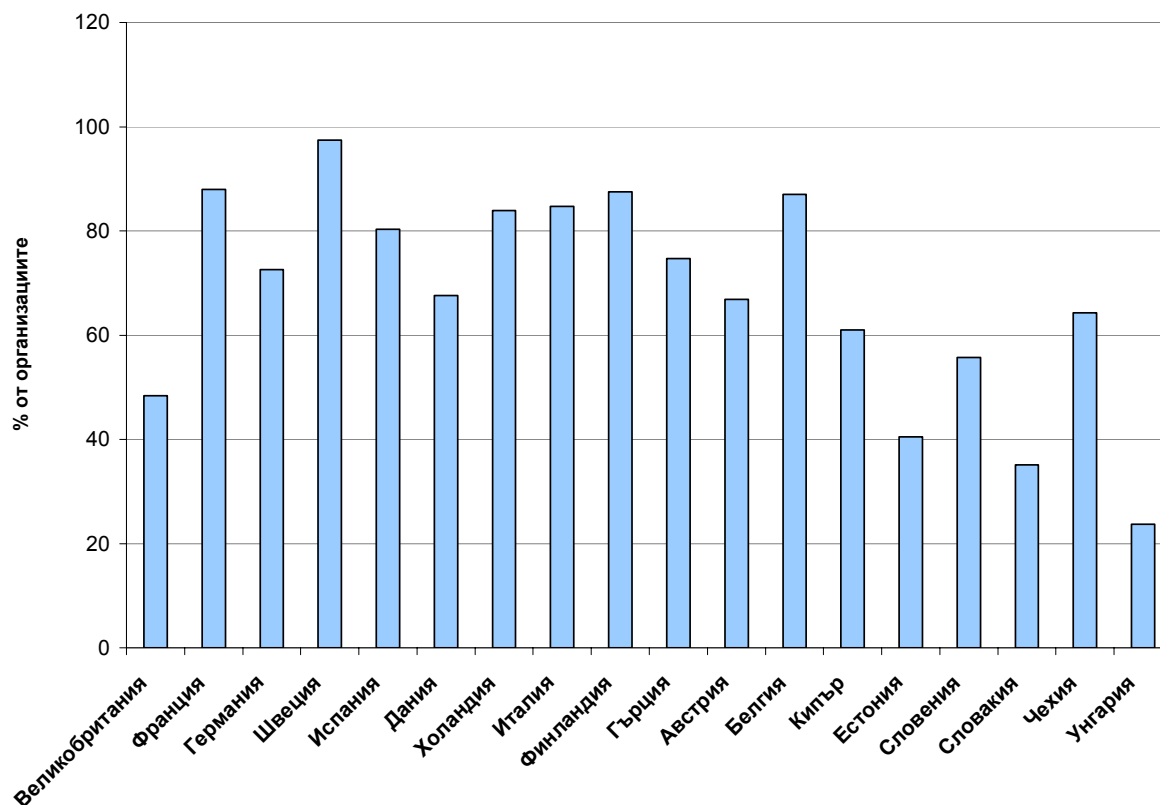
Фигура 3.6. показва, че неевропейските страни, които са изследвани, явно се различават от повечето страни от ЕС по това, че имат огромни групи от организации, където няма членство в профсъюзи. Например такъв е случаят във Филипините и САЩ. По-задълбоченият анализ на данните показва, че в различните страни делът на членуващите в синдикат служители е по-висок в държавния сектор, отколкото в частния. В частния сектор около една четвърт (26 %) от служителите не членуват в профсъюзи, а в държавния сектор само 7 % от служителите не са профсъюзни членове.



*Фигура 3.6. Дял от общия брой служители в организацията, членуващи в профсъюз (останалата част от света)*

### **Асоциации на работодателите**

В изследването е зададен нов въпрос, свързан с членството на организациите в асоциации на работодателите. Тук не се прави разлика между асоциации на работодателите и търговски асоциации. По отношение на ЕС в 12 от всички 17 - страни, за които са получени данни, около и над 60 % от организациите са членове на асоциации на работодателите (вж. фигура 3.7.). От петте страни, при които членството е под 60 %, четири са бивши комунистически страни, а петата е Великобритания. Това показва, че откриваме много сходен модел на този, установен при числеността на членуващите в профсъюзи.



**Фигура 3.7. Дял на организациите, членуващи в асоциации на работодателите (страни от ЕС)**

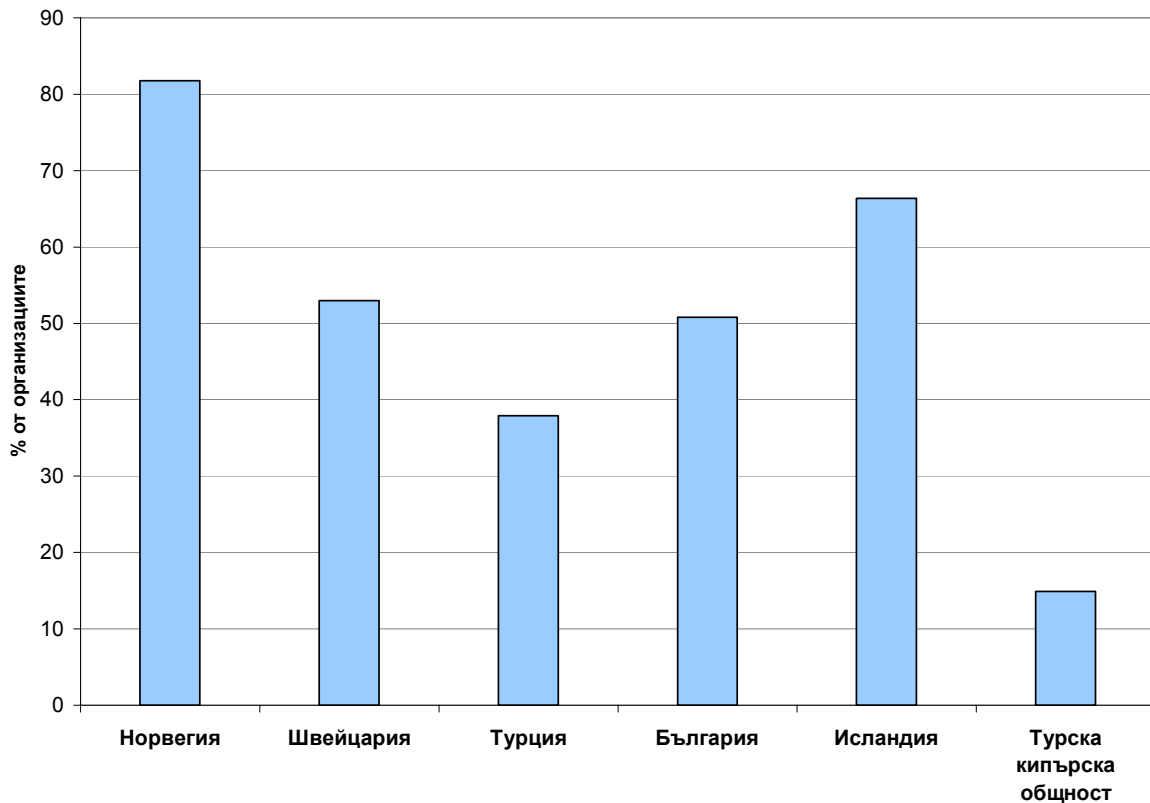
Що се отнася до европейските страни извън ЕС, се забелязва същият модел на членство в асоциации на работодателите, сходен с този при членството в профсъюзи. Само организациите в Норвегия и Исландия имат дял на членство над 60 %, по което приличат на повечето страни от ЕС (фигура 3.8.).

Средният брой организации от ЕС, които членуват в асоциации на работодателите, е 67 %, като от тях около 58 % са напълно или до голяма степен доволни от предоставените им услуги. Това показва, че значителна част от интервюираните не са напълно доволни: 3 % изобщо не са доволни, 39 % са доволни едва в малка степен от услугите на асоциациите. Вероятно тези данни отразяват промените в същността на асоциациите на работодателите, които според Международната организация на труда трябва да променят действията си от фокусиране върху отношенията между работодателите към по-голямо внимание към услугите в областта на ЧР, за да могат да отговорят на нуждите на членовете си (ILO 2003)<sup>4</sup>.

Членството в асоциации на работодателите в страните от ЕС е свързано с размерите ѝ – колкото по-голяма е организацията, толкова по-голяма е вероятността да бъде член. Членството е разпространено в химическата промишленост,

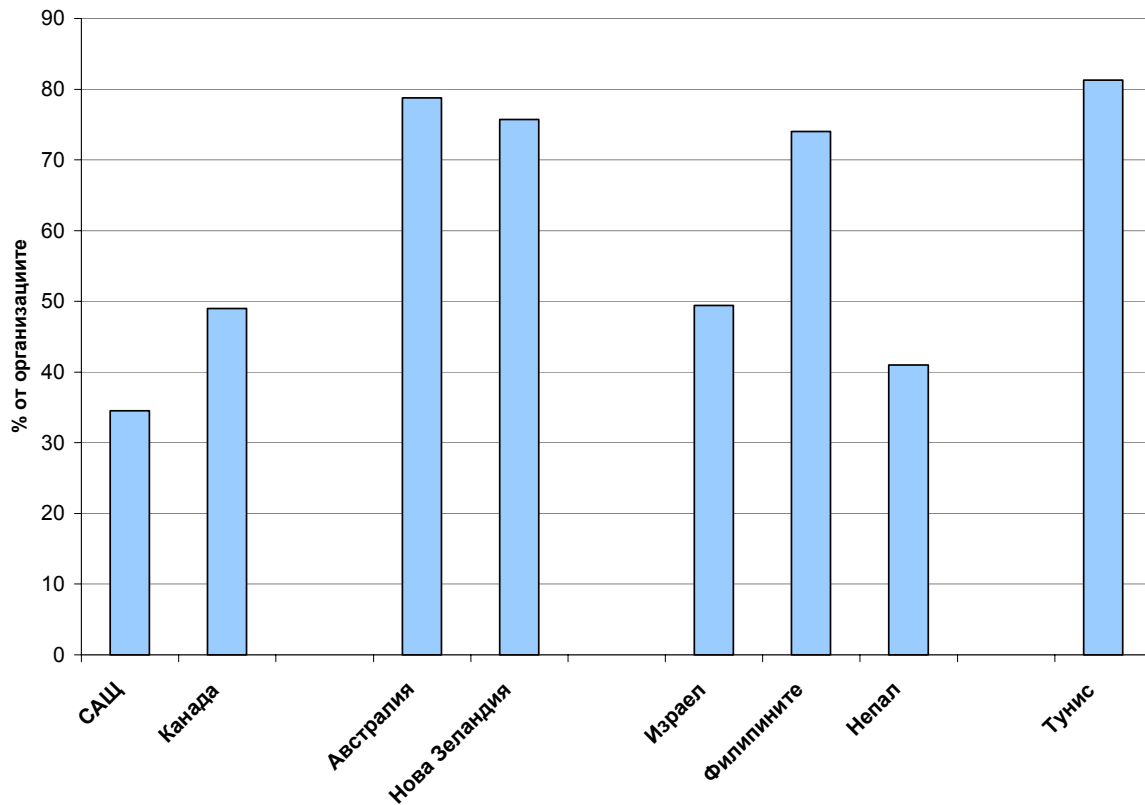
<sup>4</sup> ILO (2003) *Employers' organizations and the challenges facing business today. Report for the International Symposium of Employers' Organizations*. ILO.

добивната и преработвателната промишленост, производството, строителството и други. Общият обхват на членство остава непроменен за периода 1999 – 2003 - 2005 г. – около 70 % от организациите.



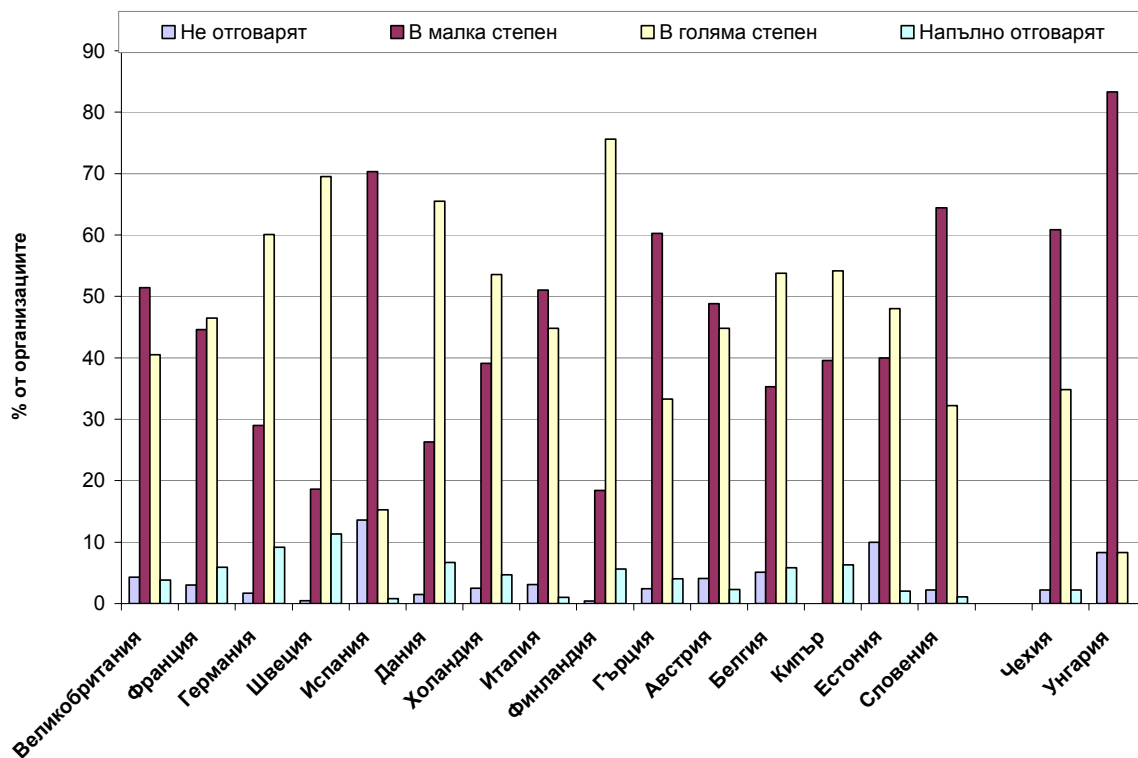
**Фигура 3.8. Дял на организациите, членуващи в асоциации на работодателите (Европа – страни извън ЕС)**

В останалите страни, участвали в изследването, членството в асоциации на работодателите е, общо взето, разпространено, като САЩ, Канада, Израел и Непал остават под линията на 60 % членство (вж. фигура 3.9.).

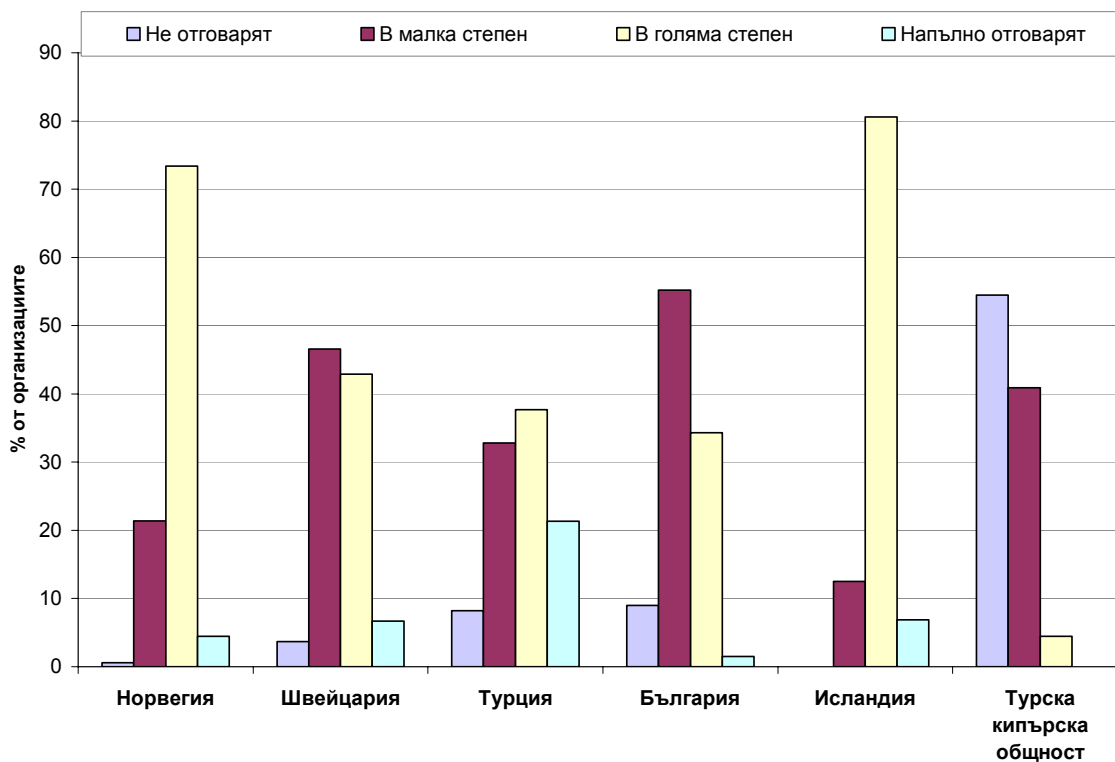


**Фигура 3.9.** Дял на организациите, членуващи в асоциации на работодателите (останалата част от света)

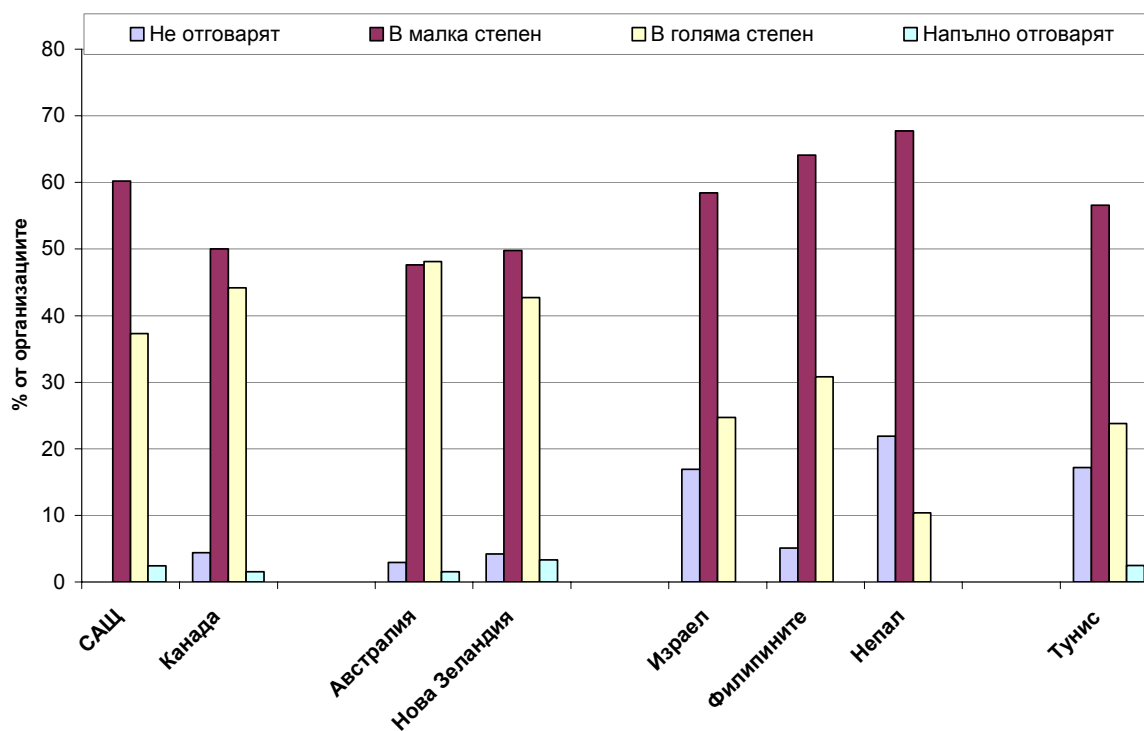
В последното изследване също така е зададен въпросът, доколко организациите са доволни от услугите, предоставяни от асоциациите. Ако погледнем фигури 3.10. и 3.11., ще забележим открояването на “северната група” – Швеция, Дания, Финландия, Норвегия и Исландия, при които равнището на удовлетвореност е много високо. Подобна е ситуацията, макар и в доста по-малка степен, в Холандия, Белгия, Кипър, Естония и Франция. В другите страни, включително и страните извън ЕС, с изключение на Австралия (вж. фигура 3.12.), най-голям процент организации отговарят, че членуването отговаря на техните потребности само в малка степен.



Фигура 3.10. Степен, в която услугите, предлагани от асоциациите на работодателите, отговарят на потребностите на организацията (страни от ЕС)



Фигура 3.11. Степен, в която услугите, предлагани от асоциациите на работодателите, отговарят на потребностите на организацията (Европа – страни извън ЕС)



**Фигура 3.12.** Степен, в която услугите, предлагани от асоциациите на работодателите, отговарят на потребностите на организацията (останалата част от света)

**Таблица 3.1.** Информирание на служителите относно бизнес стратегията

	1995 (%)	1999 (%)	2003 – 05 (%)
Ръководители	94,2	92,4	98,9
Специалисти/технически персонал	64	55,2	95,5
Администрация	44,1	37,9	91
Работници	35	27,6	86,5

Резултатите за 2003 - 2005 г. показват рязко покачване на дела на организациите, които информират ръководителите и останалите нива на служителите относно бизнес стратегията.

### Изводи

Докато използването на вербална и писмена комуникация пряко със служителите е общоприета практика в организациите, това изследване разкрива ново, важно направление в развитието – нарастващата популярност на електронните методи за комуникация. Нещо повече, организациите потвърждават използването на електронни методи за комуникиране по *съществени* въпроси. Освен това данните показват общо нарастване на информираността на служителите относно бизнес стратегията.



Получените резултати от изследването обаче не означават непременно, че профсъюзите са загубили своята роля като реален или потенциален канал за комуникация между работодател и служител. Въпреки че липсата на синдикални организации е широко разпространена в САЩ, в Европа, общо взето, профсъюзите продължават да имат членска маса в повечето организации. Все пак има изключения от този “европейски” модел, включващи някои бивши комунистически страни и Великобритания.

За първи път в това изследване организациите са запитани дали са членове на асоциации на работодателите и дали са доволни от предлаганите от тях услуги. Организациите от “северната група” традиционно членуват в асоциации на работодателите и са доволни до голяма степен от услугите им. Сред останалите изследвани страни броят на членуващите е общо висок, но относително ниските равнища на задоволеност от услугите на асоциациите са по-често срещани.

#### 4. Заплащане и възнаграждения

В раздела “Заплащане и възнаграждения” са включени три теми. Първата тема се отнася до значението на променливото заплащане. Нарастването на променливата част от възнаграждението в зависимост от индивидуалното или екипното представяне, както и от представянето на организацията като цяло се превръща в основна тенденция в съвременното УЧР. Втората тема, свързана с ориентирването към трудовото представяне УЧР, е нов феномен за някои от страните и организациите – тук са включени финансовото участие, прехвърлянето на собствеността върху част от акциите на служителите, възможността за закупуване на опции и разпределяне на печалбата. Третата тема е свързана с равнището на договаряне, където основната тенденция е децентрализацията към по-ниски равнища, от национално ниво и ниво сектор от промишлеността до равнище компания и индивидуално договаряне.

Таблица 4.1. представя преглед на прилагането на заплащане, свързано с трудовото представяне, по организации и по страни. Като цяло променливото заплащане, свързано с екипното или груповото представяне, е по-непопулярно от възнаграждението според индивидуалното представяне и на ниво организация. Ясно е, че съществуват големи различия между отделните страни. Разнообразието се основава на межкултурните различия при възприемането на този начин на заплащане, както и на разлики в икономическите режими. Очаква се тези форми на заплащане да се появят при по-либерални режими, където свободата на ръководителите да определят отношенията със служителите е най-голяма. В този смисъл е интересно да се отбележи, че страни като Унгария, Словения и Словакия имат по-високи стойности на показателя променливо заплащане от

САЩ. Очевидно тези посткомунистически страни предлагат широки възможности за моделиране на отношенията при наемане на работа според индивидуалното представяне. Класацията е водена от Испания, където често се използва заплащане според трудовото представяне на всички равнища.

Таблица 4.1. представя също общ поглед върху формите на финансово участие. Използването на такива схеми е по-често срещано при ръководителите и специалистите и по-малко разпространено при администрацията и работниците. Разпределението на печалбата е дори по-детайлно, отколкото по категории персонал. Навсякъде се забелязват по-ниски равнища на предоставяне на възможности за закупуване на акции. Вероятно това се дължи на новите международни счетоводни стандарти, които изискват осчетоводяването на ценните книжа като разход в баланса на приходите и разходите.

Съществуват значителни различия в прилагането на тези схеми в отделните страни. Плановите за закупуване на дялови участия са по-разпространени във Великобритания и Франция (съпътствани от политика на кариерно развитие и данъчни облекчения), Норвегия и САЩ. Отново бившите комунистически страни като Унгария и Словакия показват относително висока степен на прилагането им. Тези страни използват често и другите форми на финансово участие. Разпределението на печалбата е много разпространено във Франция и Финландия поради специфичните условия и данъчните преференции в тези страни. Високи стойности този показател има и в САЩ, Холандия, Испания и Норвегия. Както можеше да се очаква, високо равнище на предлагане на възможност за закупуване на акции има в САЩ, следвани от Испания и Исландия.

*Таблица 4.1. Дял на организациите по тип на финансово участие и заплащане според резултатите по държави (%)*

	Финансово участие (само частен сектор)			Заплащане според представянето		
	акционерно участие	разпределение на печалбата	опции за закупуване на акции	екипно	индивидуално	на ниво организация
1	2	3	4	5	6	7
Великобритания	18	12	2	4	9	13
Франция	19	73	3	11	18	16
Германия	8	24	1	4	16	15
Швеция	7	16	3	5	3	11
Испания	12	35	19	61	72	79
Дания	7	4	2	4	15	5
Холандия	12	36	4	6	20	15
Италия	5	2	1	10	21	33
Норвегия	50	30	11	21	34	18
Швейцария	5	23	3	8	29	20
Турция	2	7	1	2	5	6
Финландия	4	48	5	6	11	15

## Продължение

1	2	3	4	5	6	7
Гърция	8	5	11	8	16	15
Чехия	7	14	3	15	28	38
Австрия	5	18	2	3	15	14
Белгия	11	8	2	3	13	7
България	9	14	14	10	28	20
Унгария	20	22	27	41	59	56
Австралия	12	7	1	5	8	10
Нова Зеландия	7	12	1	4	10	12
Кипър	4	4	4		11	5
Израел	3	18	4	3	5	6
САЩ	16	37	30	26	43	40
Канада	11	13	3	4	7	9
Тунис	4	3	1	9	39	21
Исландия	1	9	18	3	5	5
Турска кипърска общност	3	12	1	2	8	6
Естония	2	3	2	8	11	10
Словения	11	18	4	23	52	42
Филипините	8	6	2	11	18	25
Словакия	19	49	10	58	72	69
Непал	1	26	0	5	10	3

Таблица 4.2. представя данните за нивата на определяне на заплащането на работниците. Заслужава внимание обстоятелството, че респондентите очертават няколко равнища на договаряне. В някои случаи то се извършва на ниво организация, а в други - на национално, на ниво промишлен сектор или регионално. Оказва се, че, общо взето, договарянето на възнаграждението на работниците на национално равнище или в рамките на бранша все още преобладава в повечето страни в сравнение с останалите нива. Макар и да не е представено тук, преобладаващото равнище на договаряне на заплащането при административния персонал следва същия модел. По-голямата част от организациите посочват, че определят заплащането на специалистите на ниво компания или на индивидуално равнище. Определянето на заплащането на ръководителите се извършва предимно на индивидуално или на равнище организация – в повечето страни при над 70 % от организациите.

Централизираното договаряне на заплатата на работниците и администрацията е най-разпространено в Германия, Холандия, Италия, скандинавските страни, Тунис и Словения, докато договаряне на по-ниско равнище се извършва в САЩ, Великобритания и Франция. В посткомунистическите страни Чехия, България, Естония и Унгария е по-обичайно договарянето на ниво компания. Индивидуално договаряне се извършва най-вече в Швейцария, Израел, Нова Зеландия, Швеция и Дания, като в последните две страни се съчетават различни равнища на договаряне на заплащането.

**Таблица 4.2. Дял на организациите и нива на определяне на заплащането на работниците по държави**

	Други	Индивидуално	На ниво организация/ предприятие	Регионално/ национално/ браншово
Великобритания	9	11	52	31
Франция	0	24	64	28
Германия	0	4	45	67
Швеция	3	32	35	61
Испания	0	10	26	68
Дания	6	32	30	69
Холандия	4	12	30	73
Италия	1	10	44	74
Норвегия	0	19	47	70
Швейцария	7	40	25	26
Турция	3	8	39	39
Финландия	2	12	32	75
Гърция	0	8	30	60
Чехия	1	14	65	15
Австрия	9	19	35	59
Белгия	3	16	45	65
България	0	26	60	23
Унгария	0	22	59	10
Австралия	3	14	22	58
Нова Зеландия	5	33	41	32
Кипър	1	9	15	67
Израел	1	23	28	37
САЩ	10	13	37	29
Канада	8	9	39	47
Тунис	0	2	10	75
Исландия	1	25	29	66
Турска кипърска общност	0	16	41	18
Естония	4	25	48	8
Словения	0	5	45	73
Филипините	1	20	29	29
Словакия	6	26	38	32
Непал	17	7	31	21

**Таблица 4.3. Използване на финансови стимули (всички страни)**

	1995 (%)	1999 (%)	2003 – 05 (%)
Акционерно участие за ръководители	15	23,9	61,7
Акционерно участие за специалисти	9,7	16,5	52,3
Акционерно участие за администрация	8,8	14,7	48,3
Акционерно участие за работници	7,4	12,1	43,3
Дял от печалбата за ръководители	24,8	28,9	76,1
Дял от печалбата за специалисти	18,7	21,3	67,3
Дял от печалбата за администрацията	17,1	18,5	63,8
Дял от печалбата за работниците	14,2	15,8	56,7

Таблица 4.3. показва, че използването на финансови стимули се е повишило за всички равнища на персонала по отношение на придобиването на акции и схе-

ми за разпределение на печалбата. Това илюстрира обща тенденция в организациите да насърчават ангажирането и мотивацията на служителите, като им дават възможност да получат част от финансовите приходи на организацията.

### Изводи

Все още съществува голямо разнообразие в прилагането на заплащане според представянето, както и на финансовото участие на персонала. Наред с това разпространението на тези схеми засега е ограничено. Интересна е ситуацията в бившите комунистически източноевропейски страни като Унгария, Словения и Словакия, където променливото заплащане придобива по-голямо разпространение, отколкото в САЩ.

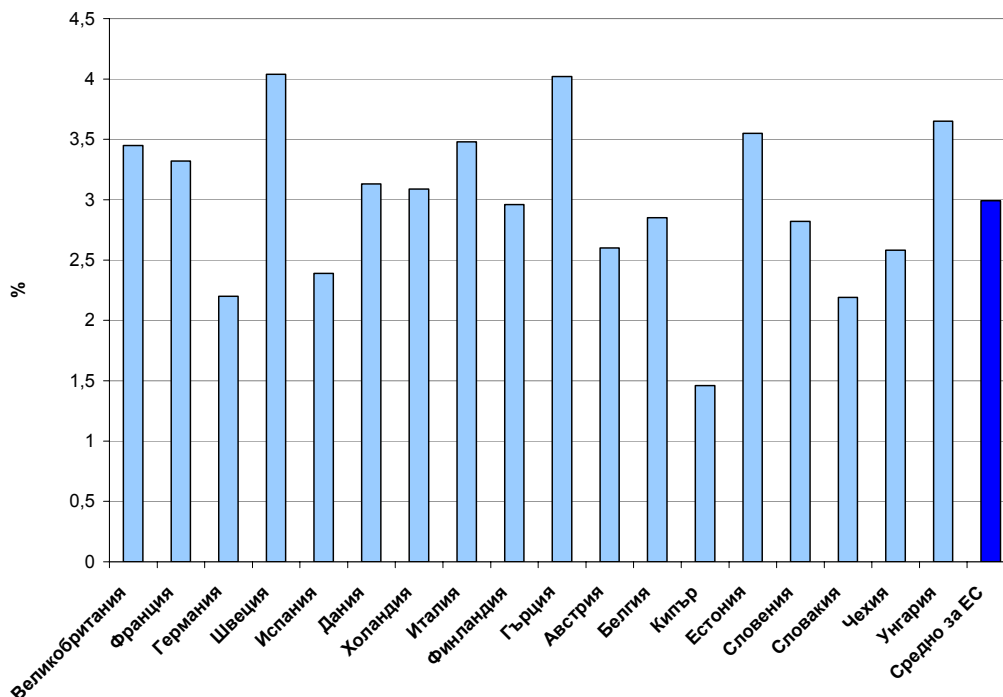
Договарянето на национално, регионално и браншово равнище е все още основната форма на определяне на възнаграждението в много страни, макар че в други (особено в посткомунистическите страни) договарянето на ниво организация е по-разпространено.

## 5. Обучение и развитие

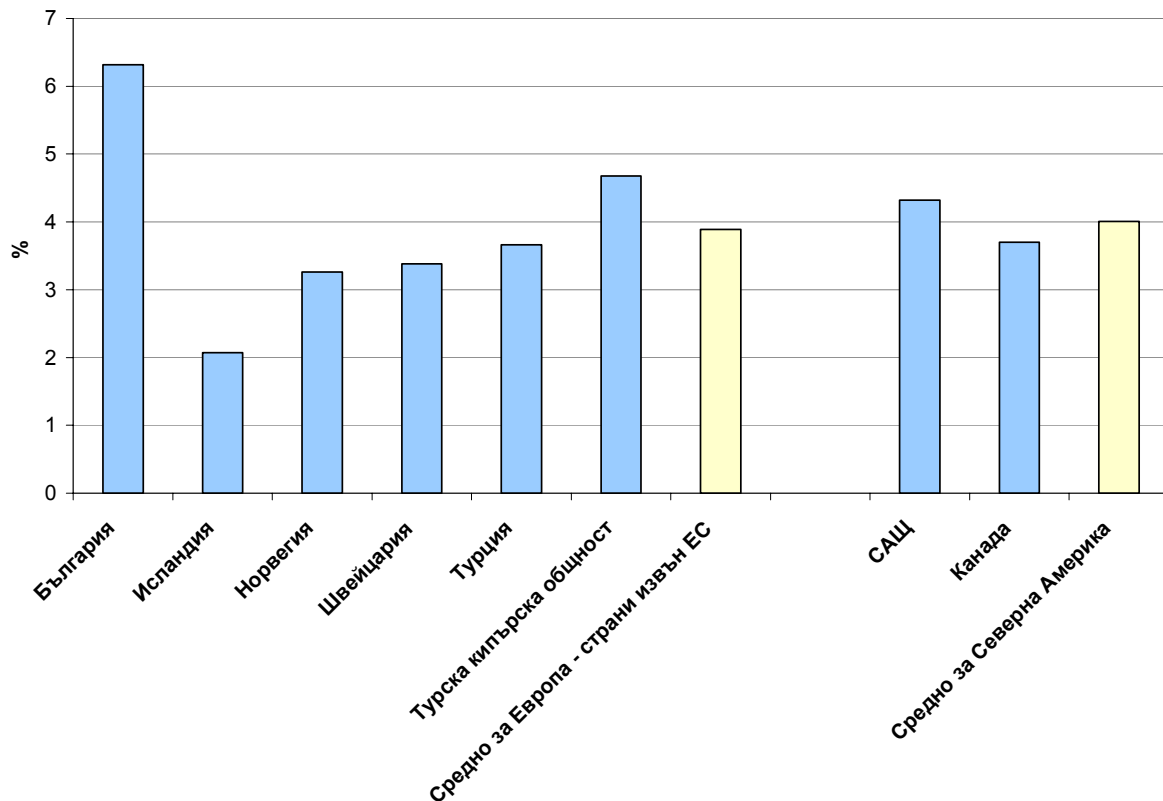
### Обучение и развитие

#### *Размер на инвестициите в хора*

Разходите на организациите за обучение и развитие са в диапазона между 2 % и 4 % от годишните разходи за заплати в повечето страни (вж. фигура 5.1.).



**Фигура 5.1.** Разходи за обучение и развитие като дял от годишните разходи за труд (страни от ЕС)



**Фигура 5.2. Разходи за обучение и развитие като дял от годишните разходи за труд (останалите страни)**

По отношение на дните, използвани годишно за обучение, повечето страни посочват 6 дни за ръководителите и специалистите и 4 дни за администрацията и работниците. Ако погледнем цялата картина, има значителна корелация между изразходваните суми и дните, отделени за обучение. Но това не е валидно за всички страни. Например организациите в Дания и Италия изразходват за обучение по-малко в сравнение с организациите във Франция, но посочват среден брой дни, определени за обучение за всички категории персонал. Освен това връзката между дните за обучение и изразходваните суми се променя в зависимост от категорията служители. Докато връзката е най-силна при работниците и административния персонал, тя е по-слаба при ръководителите и специалистите. Промените в сравнение с Кранет изследването от 1999 г. са относително малки както по отношение размера на инвестициите, така и във взаимовръзката между различните видове обучение и развитие. Таблица 5.1. представя общата картина.

Таблица 5.1. Инвестиции в хора

Страни от ЕС	Средства, из- разходвани за обучение (% от год. разхо- ди за труд)	Средно човекодни, прекарани в обучение, годишно			
		ръково- дители	специа- листи	админис- трация	работници
Естония	3,55	8,11	7,65	5,88	4,39
Чехия	2,58	7,98	8,00	3,67	3,21
Гърция	4,02	7,74	9,47	6,10	6,46
Кипър	1,46	7,29	7,04	4,29	3,12
Финландия	2,96	6,93	6,37	4,55	3,23
Словения	2,82	6,72	6,50	2,71	2,75
Швеция	4,04	6,62	6,84	4,86	3,91
Испания	2,39	6,55	7,20	5,19	5,76
Дания	3,13	6,47	6,11	4,04	4,06
Словакия	2,19	6,10	4,94	4,21	1,75
Белгия	2,85	5,90	5,17	3,07	2,96
Австрия	2,60	5,88	5,05	3,70	2,91
Унгария	3,65	5,75	5,86	3,80	3,62
Италия	3,48	5,23	6,39	4,86	3,42
Великобритания	3,45	5,13	5,54	3,68	4,05
Холандия	3,09	5,02	5,75	3,48	4,58
Франция	3,32	4,44	4,17	3,45	3,54
Германия	2,20	4,39	3,87	2,86	2,40
<i>Средно за ЕС</i>	<i>2,99</i>	<i>6,24</i>	<i>6,22</i>	<i>4,13</i>	<i>3,67</i>
Европа - страни извън ЕС	Средства, из- разходвани за обучение	Ръково- дители	Специа- листи	Админис- трация	Работници
Норвегия	3,26	6,22	6,78	3,40	3,77
Швейцария	3,38	6,18	4,72	4,19	3,47
Турция	3,66	5,64	7,12	4,86	6,84
България	6,32	10,65	9,93	6,39	9,66
Исландия	2,07	5,10	4,89	3,11	2,94
Турска кипърска общност	4,68	6,00	5,13	7,87	8,21
<i>Средно за Европа – страни извън ЕС</i>	<i>3,89</i>	<i>6,63</i>	<i>6,43</i>	<i>4,97</i>	<i>5,82</i>
Северна Америка	Средства, из- разходвани за обучение	Ръково- дители	Специа- листи	Админис- трация	Работници
САЩ	4,32	6,17	6,18	3,82	4,66
Канада	3,70	5,78	5,55	3,48	4,23
<i>Средно за СА</i>	<i>4,01</i>	<i>5,98</i>	<i>5,87</i>	<i>3,65</i>	<i>4,45</i>

Различията в стойностите за отделните страни очертават някои специфични резултати. Законите положения, които задължават организациите да инвестират в обучение, изглежда имат само ограничен ефект. Например във Франция от организациите с повече от 10 служители по закон се изисква да изразходват за обучение поне 1,6 % от разходите за труд. Но това не води до по-високи разходи за обучение в международното сравнение. Франция дори изостава от САЩ.

По отношение на инвестициите в хора Словакия, Австрия и Германия са на последните места в групата както по суми, изразходвани за обучение, така и по брой на дните за обучение за всички служители, докато Гърция, Швеция и Естония са сред първите членове и по двата показателя в Европа.

При диференциацията между групите служители в повечето страни ръководителите и специалистите/техническият персонал прекарват повече дни в обучение, отколкото работниците и чиновниците/административните служители. Освен това някои страни, като Франция, Германия, Дания и Финландия, се концентрират относително повече върху управленския персонал. Други страни, като Гърция, Великобритания, Испания и Швеция, поставят акцента върху специалистите/техническия персонал. Трябва да се отбележи още, че в САЩ има почти равен брой дни за обучение на ръководителите и специалистите/техническия персонал. Навсякъде в изследваните страни обучението на чиновниците/административния персонал не е приоритет, но фирмите в Гърция, Испания, България и Тунис отделят повече внимание на обучението на работниците.

### **Вземане на решения**

По отношение на определянето на нуждите от обучение най-често отдел “Човешки ресурси” и преките ръководители взимат решения, докато отделният индивид и профсъюзите не са така активни. В повечето страни броят на организациите, в които отделът играе главната роля, е в рамките на 40 - 60 %; а на линейните мениджъри - в 30 – 50 % от организациите. Очертават се две конфигурации. В страни като Германия, Гърция и Франция отдел “Човешки ресурси” заедно с преките ръководители са далеч по-влиятелни при определянето на нуждите от обучение. В други страни като Великобритания, “северната група”, в която влизат Швеция, Дания и Финландия, както и в Холандия индивидът също има значително участие, допълвайки функциите на отдела и преките ръководители.

В повечето страни извън Скандинавския полуостров индивидът и линейните мениджъри нямат голямо влияние при подготовката и организирането на обучението в сравнение с отдел “Човешки ресурси. Такъв е най-вече случаят във Великобритания, Испания и Италия. В общи линии същото е валидно и за провеждането на дейностите по обучението.

### **Методи отвъд формалното обучение**

Във всички страни техниките за развитие на управленския състав, освен формалното обучение, често включват работа в екип и възлагане на специални задачи. Освен това се използва участието в екипни проекти и в междуетаборни (дисциплинарни) функционални задачи и в задачи, които стимулират ученето. Работата в мрежа е особено характерна за Норвегия, Естония и Швеция.

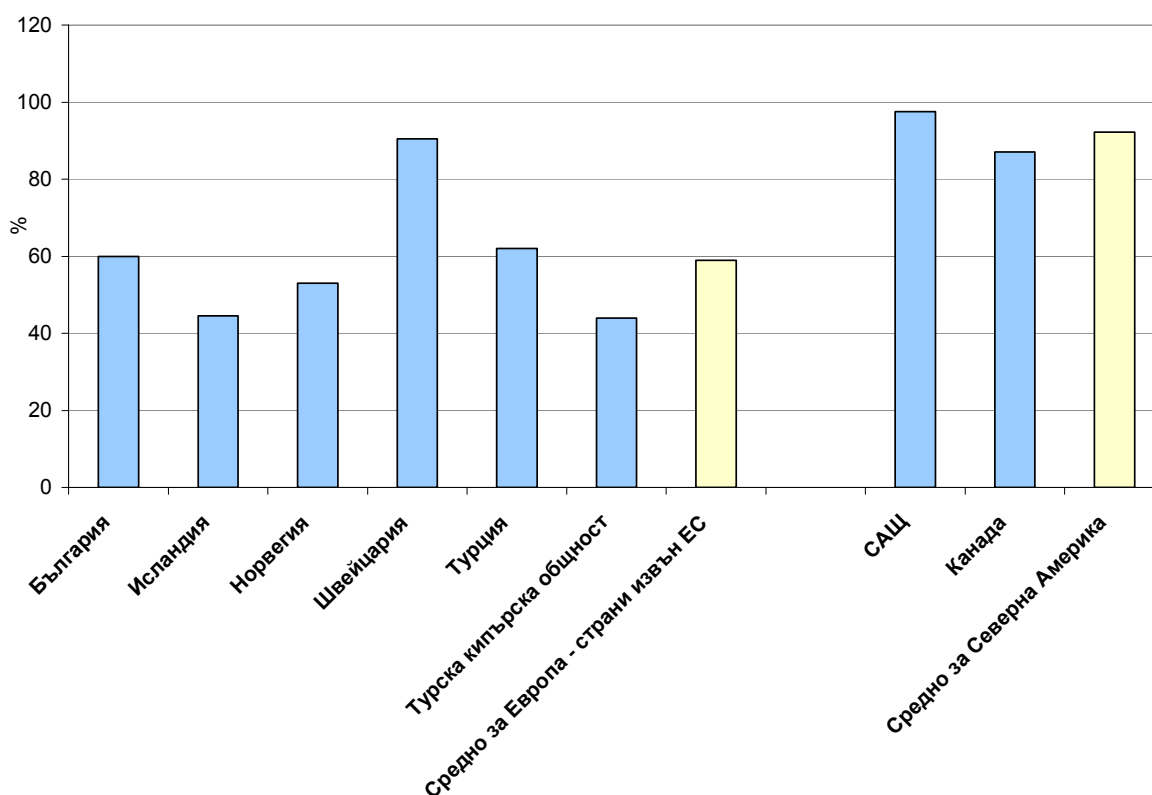


Интересно е, че центровете за оценяване, програмите за развитие на таланти служители и планирането на приемствеността не са толкова често използвани като методи за развитие във всички страни. При неуправленския персонал екипната работа по проект, участието в междуорганизационни (дисциплинарни) функционални задачи и специалните задачи и проекти за стимулиране на ученето също играят важна роля.

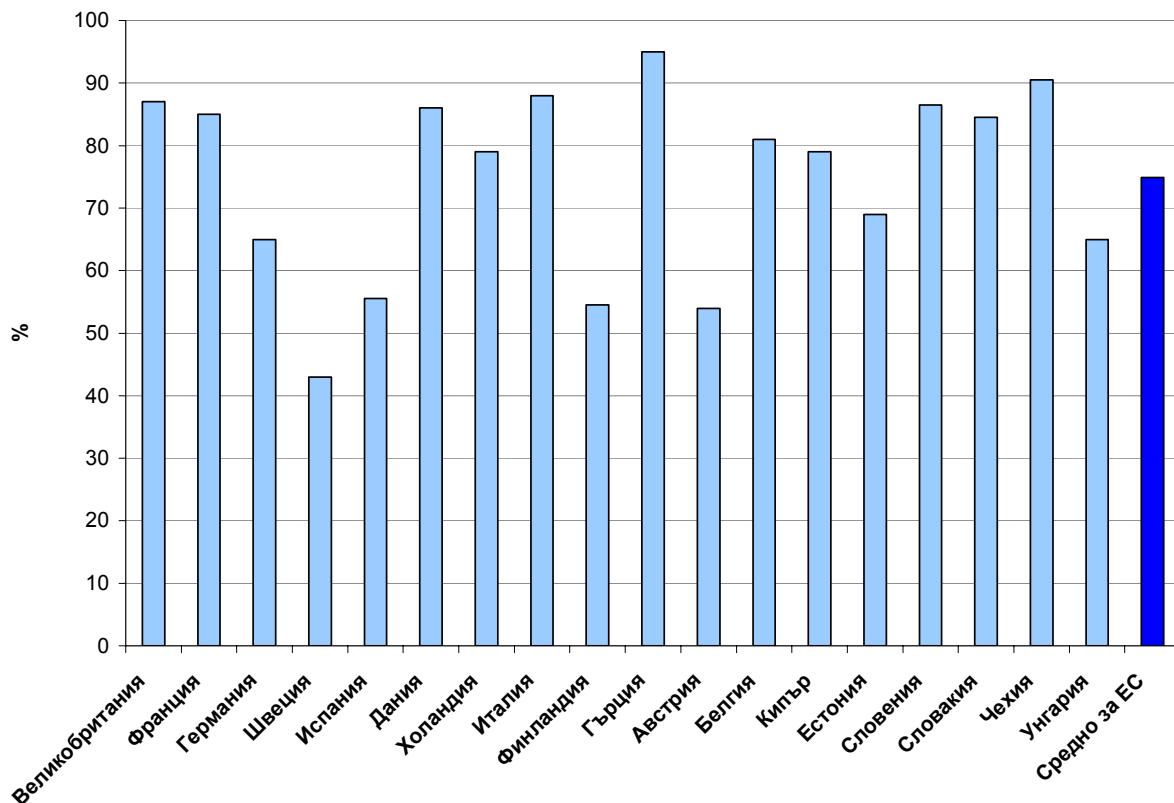
## Оценяване

### *Използване на системи за оценяване*

В международен план съществуват ясно разграничени подходи при използването на системи за оценяване. От една страна, в значителен брой страни мнозинството от организациите използват системи за оценяване при всички категории служители. В девет страни: Дания, Словения, Швейцария, Великобритания, Италия, Нова Зеландия (92 %), Филипините (92 %), Гърция и САЩ, повече от 85 % от организациите използват системи за оценяване (средни стойности за всички категории служители). От друга страна, в шест страни: Исландия, Испания, Финландия, Австрия, Норвегия и Швеция, по-малко от 55 % от организациите използват системи за оценяване (вж. таблица 5.2. и фигури 5.3. и 5.4.).



**Фигура 5.3. Средно използване на системи за оценяване за всички категории служители (страни от ЕС)**



**Фигура 5.4. Средно използване на системи за оценяване за всички категории служители (Европа – страни извън ЕС, и Северна Америка)**

#### *Цели на системите за оценяване*

В повечето страни основните цели на системите за оценяване са определянето на необходимостта от обучение, подпомагането на решения, свързани с развитието на кариерата, и определянето на възнаградението. Определянето на възнаградението е основното следствие от системите за оценяване единствено в Италия, Швеция, Норвегия, Турската кипърска общност, България и САЩ.

#### *Източници на системите за оценяване*

Преките ръководители и самите служители имат основния глас в процеса на оценяване в почти всички страни. Въпреки това организациите в Германия, Испания и Италия използват по-често подадените данни от висшестоящ ръководител, отколкото от самия служител. Навсякъде е често срещано да не се използват всички възможни източници в процеса на оценяване. Например само в Испания, САЩ и Канада повече от 20 % от организациите използват оценка от подчинените, колегите и клиентите.

**Таблица 5.2. Използване на системи за оценяване (страни от ЕС)**

	1995 (%)	1999 (%)	2003 – 05 (%)
Ръководители	66	71,6	77,1
Специалисти	66,7	72,1	94,6
Администрация	60,5	67,2	74,5
Работници	46,8	56,4	73,6

Таблица 5.2. показва ясно изразена тенденция към нарастване на употребата на системи за оценяване в страните от ЕС. Това важи за всички равнища в организационната йерархия от ръководителите до работниците.

## **Изводи**

### *Инвестиции в хора*

- Между 2 и 4 % от годишните разходи за труд се изразходват за обучение и развитие (3 % средно за ЕС).
- Ръководителите и специалистите/техническият персонал прекарват средно 6 дни в обучение и развитие годишно, а административният персонал и работниците - 4 дни.
- Работата в екип, специалните задания, екипите по проекти и участието в междуорганизационни (дисциплинарни) функционални задачи са главните мерки за развитие отвъд формалното обучение.

### *Оценяване*

- Съществуват огромни разлики между отделните страни в прилагането на системи за оценяване.
- Системите за оценяване най-често се използват за определяне нуждите от обучение, планиране на развитието на кариерата и определяне на възнаграждението.
- Определянето на възнаграждението е основна цел на оценяването само в няколко страни.
- Преките ръководители и самите служители участват най-често в процеса на оценяване, докато другите източници се използват по-рядко.

## Приложение 1: Въпросник

### ***КАК СЕ ПОПЪЛВА ТОЗИ ВЪПРОСНИК***

Въпросникът е съставен по начин, осигуряващ възможно най-бързото и лесно попълване. На повечето въпроси може да се отговори само чрез отбелязване в кутийките. Малка част от информацията изисква справки (допълнително търсене).

*Изследването съдържа въпроси за политиките и практиките по управление на човешките ресурси в организацията или в част от нея (поделение, отдел, звено), в което отговаряте за човешките ресурси.*

Моля, посочете организационната единица, за която се отнасят отговорите.

а. Организацията ви е част от по-голяма група организации/институция?

1  Да                      0  Не

б. Ако да, изразявате ли позицията на цялата група организации?

1  Да                      0  Не

*Този въпросник е адаптиран за едновременно използване от частния и общественния сектор в 34 европейски страни; по тази причина формулировките на някои въпроси могат да ви се сторят непривични.*

**БЛАГОДАРИМ ВИ ЗА СЪДЕЙСТВИЕТО!**

## РАЗДЕЛ I: ДЕЙНОСТ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Какъв е приблизителният брой на служителите в отдел "Персонал"/"Човешки ресурси" (ЧР) във вашата организация?

Мъже \_\_\_\_\_ Жени \_\_\_\_\_

Няма отдел "Персонал"/ЧР (ако нямате такъв, преминете към въпрос 3)

2. Ако в организацията ви има отдел "Персонал"/"Човешки ресурси" участва ли неговият главен мениджър в борда на директорите или в еквивалентен ръководен орган?

1  Да      0  Не

3. Откъде е привлечен главният мениджър на отдел "Персонал"/"Човешки ресурси"? (Моля, посочете един от вариантите.)

- А. От отдел "Персонал"/"Човешки ресурси"  1
- Б. От неспециалисти по персонала/ЧР в организацията  2
- В. От специалисти по персонала/ЧР извън организацията  3
- Г. От неспециалисти по персонала/ЧР извън организацията  4
- Д. От други, моля посочете \_\_\_\_\_

4. Как се е променило използването на външни агенции в изброените области през последните три години?

	Увеличило се е	Намаляло е	Не се е променило	Не се използва
А. Заплащане	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Б. Пенсии	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
В. Допълнителни придобивки	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Г. Обучение и развитие	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Д. Намаляване на работната сила и премествания	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Е. Информационни системи за УЧР	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Ж. Други, моля посочете: _____	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

5. Вашата организация има ли:

	ДА писана	ДА неписана	НЕ	Не зная
А. Мисия	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Б. Бизнес стратегия	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
В. Стратегия за управление на ЧР	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Г. Дефинирани корпоративни ценности	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

6. Ако имате корпоративна стратегия, на какъв етап лицето, отговорно за персонала/човешките ресурси, се включва в нейното развитие?

- А. От самото начало  1
- Б. Чрез консултации впоследствие  2
- В. В хода на прилагането й  3
- Г. Не се включва  4

**7. Кой носи главната отговорност за основните политически решения по следните въпроси?**

	Прекият р-л	Прекият р-л, съвм. с отдел “Кадри”/ЧР	Отдел “Кадри”/ЧР, съвм. с прекия р-л	Отдел “Кадри”/ЧР
А. Заплащане и възнаграждения	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Б. Набиране и подбор	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
В. Обучение и развитие	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Г. Индустриални отношения	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Д. Увеличаване/намаляване на работната сила	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

**8. Кои според вас ще бъдат основните предизвикателства пред мениджмънта на персонала/човешките ресурси във вашата организация през следващите три години? (Моля, избройте ги.)**

---



---



---

**9. Какъв тип информационна система за ЧР (компютризиран инструмент) имате?**

- А. Нямаме компютризирана система  1 \*
- (\*Моля, преминете към раздел II)
- Б. Самостоятелна информационна система за ЧР  2
- В. Първичен интерфейс/интегрирана в управленската  
информационна система  3

**10. Ако използвате компютризирана информационна система в отдела по ЧР, как се осъществява достъпът до нея?**

- |  | ДА                         | НЕ                         |
|--|----------------------------|----------------------------|
| А. Световното уеб пространство/интернет-базирана                         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| В. Компютърна мрежа клиент - сървър/локален сървър<br>за вътрешен достъп | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |

**11. Ако притежавате електронна система за УЧР, моля посочете кое от нивата смятате, че е достигнала?**

- А. Едностранна комуникация (публикуване на информация за общ достъп)  1
- Б. Едностранна комуникация, която осигурява на служителите  
достъп до част от информацията за персонала (например -  
работни графици, текущо осигурени придобивки)  2
- В. Двустранна комуникация: служителят може да обновява  
елементарна служебна информация – например банкови данни  3
- Г. Двустранна комуникация: служителят може да  
извършва комплекс от транзакции в системата, да избира  
елементи (такива като състав на придобивките), които  
да бъдат изчислени чрез системата, приети/отхвърлени и  
одобри от служителя  4
- Д. Ако системата ви позволява по-сложни транзакции, моля уточнете:  5
- Е. Не зная  6

**12. В кои от следните области намира приложение информационната система за УЧР?**

	ДА	НЕ	Не зная
А. База данни за персонала	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
Б. Заплащане	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
В. Допълнителни придобивки	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
Г. Отчитане на отработените часове и присъствието	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
Д. Набиране и подбор на персонала	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
Е. Обучение и развитие	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
Ж. Управление на изпълнението	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
З. Планиране на кариерата/планове за приемственост	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
И. Работен график	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
Й. Безопасни и здравословни условия на труд	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
К. Други, моля, уточнете _____			

**13. В каква степен системата отговаря на настоящите потребности на организацията?**

НЕ отговаря	В малка степен	В голяма степен	Изцяло отговаря
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

**РАЗДЕЛ II: ФОРМИРАНЕ НА ЩАТА****1. Как се е променил общият брой на наетите (на пълен работен ден) служители във вашата организация през последните три години?**

- 1  Увеличил се е с \_\_\_\_% (Ако посочите отг. 1 или 2, преминете към въпрос № 3)
- 2  Не се е променил
- 3  Намалял е с \_\_\_\_%
- 4  Не зная

**2. Ако броят на служителите ви е намален, използвали ли сте някои от следните? (Посочете всички използвани методи.)**

	Да	Не	Не зная
А. Замразяване на назначенията	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
Б. Ранно пенсиониране	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
В. Доброволно напускане/ финансово стимулиране за напускане	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
Г. Принудително напускане	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
Д. Вътрешнофирмени премествания	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
Е. Непродължени срочни/временни договори	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
Ж. Наемане на външни изпълнители	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 9
З. Други, моля, уточнете _____			

**2а. Ако вашата организация използва външни изпълнители с цел намаляване на персонала през последните три години, с колко процента е намаляла работната сила?**

0 – 5 %	6 – 10 %	11 – 20 %	21 – 50 %	>50 %	Не мога да преценя
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

**3. Посочете как най-често се попълват позициите във всяка категория персонал. (Моля, отбележете по един вариант за всяка категория персонал.)**

	Мени- джъри	Специа- листи	Админи- страция	Работ- ници
А. Вътрешно набиране	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Б. Агенции за подбор на персонал	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
В. Обява в медиите	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
Г. Устно оповестяване на позицията	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
Д. Публикуване на свободната позиция на уеб сайта на организацията	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
Е. Публикуване на свободната позиция на специализиран уеб сайт за набор на персонал	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 6
Ж. Директно от учебни заведения	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 7
З. Други, моля посочете	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 8

**4. Посочете методите, които се използват за подбор на служители при отделните категориите персонал.**

	Мени- джъри	Специа- листи	Админи- страция	Работ- ници
А. Панелно интервю	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Б. Индивидуално интервю	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
В. По документи (формуляри)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Г. Психометричен тест	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Д. Центрове за оценяване	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Е. Графология	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Ж. Препоръки	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
З. Други, моля изберете :	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1

**5. Вашата организация изработила ли е специални програми за работа със следните групи?**

	ДА	НЕ
А. Етнически малцинства	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Б. Възрастни работници(над 50)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
В. Служители с увреждания	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Г. Жени	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Д. Други, моля посочете: _____	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

**6. Посочете приблизителния процент на служителите, наети на следните типове договори.**

Няма    0 – 5 %    6 – 10 %    11 – 20 %    21 – 50 %    >50 %

А. Работа през почивни дни (събота и/или неделя)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Б. Работа на смени (един или комбинация от периоди, на които е разделен 24 часовия работен ден)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
В. Извънредна работа (допълнително време извън обичайното, добавено към деня или смяната)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Г. Годишно договорени часове (съгласие за отработване на определен брой часове през годината, включително различна продължителност на работния ден, в зависимост от поръчките)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Д. Непълнен работен ден (брой работни часове на ден, определени от работодателя или законодателството, различни от стандартния осемчасов работен ден)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
Е. Разделяне на работата (разделяне на задълженията за определена позиция						



между двама или повече служители)

1  2  3  4  5  6

Ж. Гъвкаво работно време (част от работните часове могат да бъдат определени от работещите, а други "основни" са фиксирани от работодателя)

1  2  3  4  5  6

З. Временно/инцидентно наети (наемане на работа за определени часове, седмици или месеци)

1  2  3  4  5  6

И. Временен договор (наемане за фиксирани месеци или години)

1  2  3  4  5  6

Й. Надомна работа (наемане на работещи, чието работно място е вкъщи, без постоянна електронна връзка с определено работно място)

1  2  3  4  5  6

К. Телевизионна връзка (работещи, които имат постоянна електронна връзка с определено работно място)

1  2  3  4  5  6

Л. Компресирана работна седмица (работещи, чиято работна седмица се състои от стандартен брой часове, компресирани в намален брой смени)

1  2  3  4  5  6

### РАЗДЕЛ III: РАЗВИТИЕ НА ПЕРСОНАЛА

#### 1. Какъв процент от персонала се оценява регулярно от формална система за оценяване?

	Проценти	Не съществува система за атестация
А. Мениджъри	около ___%	<input type="checkbox"/> 0
Б. Специалисти	около ___%	<input type="checkbox"/> 0
В. Администрация	около ___%	<input type="checkbox"/> 0
Г. Работници (извършващи физически/ръчен труд)	около ___%	<input type="checkbox"/> 0

#### 2. Ако съществува система за оценка, кой формално събира необходимата информация за процеса на оценяването? (Отбележете всички, които се използват.)

	ДА	НЕ
А. Прекият ръководител	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Б. Шефът на прекия ръководител	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
В. Самият служител	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Г. Подчинените	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Д. Колегите	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Е. Клиентите	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Ж. Други, моля уточнете:		

#### 3. Системата за оценка предназначена ли е да подпомага: (отбележете толкова, колкото се използват):

	ДА	НЕ
А. Планирането на ЧР	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Б. Анализа на потребностите от обучение	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
В. Планирането на кариерата	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Г. Определянето на заплащането	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
Д. Организацията на работата	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

#### 4. Кой влияе в най-голяма степен върху: (Отбележете само една възможност за всеки ред.)

	Служителят	Шефовете на отдели	Отделът по ЧР	Профсъюзите
А. Определяне на нуждите от обучение	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Б. Проектиране на обучението	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
В. Осъществяване на дейностите по обучението	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

5. Приблизително какъв процент от разходите за годишна заплата на персонала се изразходва за обучение?

\_\_\_\_\_ %                      1  не зная

6. Приблизително какъв процент от служителите са били обучавани (на работното място, извън организацията или и двете) за последната година?

А. В организацията \_\_\_\_\_%                      1  не зная

Б. Извън организацията \_\_\_\_\_%                      1  не зная

В. Във и извън компанията \_\_\_\_\_%                      1  не зная

7. Колко дни в годината средно е обучаван един служител във всяка от следните категории персонал?

		Не зная
А. Мениджъри	_____ дни в годината на зает	<input type="checkbox"/> 1
Б. Специалисти	_____ дни в годината на зает	<input type="checkbox"/> 1
В. Администрация	_____ дни в годината на зает	<input type="checkbox"/> 1
Г. Работници	_____ дни в годината на зает	<input type="checkbox"/> 1

8а. В каква степен се използват следните методи за развитие на кариерата на мениджърите?

	Не се използват	В малка степен	В голяма степен	Изцяло
А. Специални задачи и проекти за стимулиране на ученето	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Б. Участие в междуорганизационни (дисциплинарни) функционални задачи	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
В. Участие в екипни проекти	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Г. Работа в мрежа	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Д. Формално планиране на кариерата	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Е. Центрове за оценяване	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Ж. Планиране на приемствеността	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
З. Планиране на ротацията	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
И. Програми за лидери	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Й. Програми за придобиване на опит	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
К. Обучение в други организации	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

8б. В каква степен се използват следните методи за развитие на кариерата при служителите (неуправленски персонал)?

	Не се използват	В малка степен	В голяма степен	Изцяло
А. Специални задачи и проекти за стимулиране на ученето	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Б. Участие в междуорганизационни (дисциплинарни) функционални задачи	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
В. Участие в екипни проекти	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Г. Работа в мрежа	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Д. Програми за придобиване на опит	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

9. Кои са трите най-важни области, в които ще бъде необходимо обучение през следващите три години.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**РАЗДЕЛ IV: ЗАПЛАЩАНЕ И ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ****1. На какво(и) равнище(а) е определена основната заплата?**

(Моля отбележете толкова, колкото се прилагат за всяка категория персонал.)

	Мени- джъри	Специа- листи	Админи- страция	Работ- ници
А. Национално/колективно договаряне за отрасъла	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Б. Регионално колективно договаряне	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
В. Компания/поделение	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Г. Предприятие/звено	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Д. Индивидуално	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Е. Други, моля уточнете _____				

**2. Организацията предлага ли някои от следните възможности: (Моля отбележете толкова, колкото се прилагат.)**

	Мени- джъри	Специа- листи	Админи- страция	Работ- ници
А. Придобиване на дял от компанията/акционерно участие	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Б. Участие в разпределянето на печалбата	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
В. Право на закупуване на акции	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1

**3. Компанията предлага ли променливо (вариращо в интервали, вкл. годишно, месечно, седмично) заплащане в зависимост от следните: (Моля отбележете толкова, колкото се използват.)**

	Мени- джъри	Специа- листи	Админи- страция	Работ- ници
1. Представянето на екипа	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
2. Индивидуалното представяне	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
3. Представянето на компанията	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1

**РАЗДЕЛ V: ТРУДОВИ ОТНОШЕНИЯ И КОМУНИКАЦИИ****1. Приблизително каква част от общия брой на служителите във вашата организация са членове на профсъюз?**1  0 %    2  1 – 10 %    3  11 – 25 %    4  26 – 50 %5  51 – 75 %    6  76 – 100 %    7  Не зная**2. Променило ли се е влиянието на профсъюзите върху вашата организация през последните три години?**1  Увеличило се е    2  Не се е променило    3  Намаляло е    4  Няма влияние**3. Призната ли е ролята на профсъюзите в колективното договаряне?**1  ДА    0  НЕ**4. Имате ли съвместен консултативен комитет или работнически съюз?**1  ДА    2  НЕ

**5. Има ли промяна в начина, по който комуникирате със служителите си по основните въпроси през последните три години?**

	Увеличено	Непроменено	Намалено	Не се използва
А. Чрез представители на огани на служителите (вкл. профсъюзи)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Б. Вербално, директно със служителите	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
В. Писмено, директно със служителите	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Г. Компютърни системи/електронна поща	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Д. Колективни брифинги	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Е. Други, моля уточнете _____				

**6. Членува ли вашата организация в асоциация на работодателите?**

1  Да      2  Не

**7. Ако сте отговорили с "да" на предишния въпрос, в каква степен услугите, предоставяни от асоциацията на работодателите, отговарят на нуждите на компанията?**

Не отговарят      В малка степен      В голяма степен      Изцяло отговарят  
 1       2       3       4

**8. Кои категории персонал формално са информирани за стратегията и финансовите резултати на вашата организация? (Моля, отбележете толкова, колкото се прилагат.)**

	Стратегия	Финансови резултати	Организация на работа
А. Мениджмънт	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Б. Специалисти	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
В. Администрация	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Г. Работници	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1

**9. Имало ли е промяна в начина, по който служителите споделят вижданията си за управленския състав през последните три години?**

	Увеличено	Същото	Намалено	Не се използва
А. Директно към висшия ръководител	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Б. Чрез непосредствения ръководител	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
В. Чрез представители на профсъюзите	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Г. Чрез работническите съвети	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Д. Чрез редовни работни събрания	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Е. Колективни брифинги	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Ж. Предложения на служителите		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
З. Проучване на поведението		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
И. Електронна комуникация		<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4

**РАЗДЕЛ VI: ДАННИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА**

**1а. Вашата организация е от:**

1  Частния сектор      2  Публичния сектор      3  Смесен тип  
 4  Друга, моля уточнете \_\_\_\_\_

**1б. Ако организацията е от публичния сектор, тя работи:**

1  на национално ниво      2  на регионално ниво      3  на местно ниво

**2. Моля, посочете основния сектор на производство или услуги, в който работи вашата компания?**

- А. Селско стопанство, ловджийство, горско стопанство, риболов  1
- Б. Енергопроизводство, водно стопанство  2
- В. Химическа, добивна промишленост, преработване на неенергийни полезни изкопаеми  3
- Г. Производство на метали, механично, електрическо и инструментално машиностроене, офис техника  4
- Д. Други производства, (вкл. храна, напитки, тютюн, текстил, дрехи, хартия, полиграфия, преработка на гуми и пластмаси и т.н)  5
- Е. Строителство и градоустройство  6
- Ж. Търговия и дистрибуция, хотелиерство и ресторантьорство, ремонти  7
- З. Транспорт и комуникации (железопътен, пощенски услуги, телекомуникации и др.)  8
- И. Банково дело, финанси, застрахователно дело, бизнес услуги (вкл. консултации, връзки с обществеността и реклама, правни услуги и др.)  9
- Й. Персонални, възстановителни услуги, домашно обслужване  10
- К. Здравни услуги  11
- Л. Други услуги (телевизия и радио, научноизследователски, благотворителност и др.)  12
- М. Образование (вкл. университети и следдипломно обучение)  13
- Н. Социални услуги  14
- О. Публична администрация  15
- П. Други, моля уточнете  16

**3. Приблизително колко са хората, работещи във вашата организация?**

- А. Общо \_\_\_\_\_ Мъже \_\_\_\_\_ Жени \_\_\_\_\_
- Б. На непълнен работен ден \_\_\_\_\_ Мъже \_\_\_\_\_ Жени \_\_\_\_\_

**4. Моля, определете дела на:**

- А. Работници \_\_\_\_\_ % от работната сила 1  Не зная
- Б. Администрация \_\_\_\_\_ % от работната сила 1  Не зная
- В. Специалисти \_\_\_\_\_ % от работната сила 1  Не зная
- Г. Мениджъри \_\_\_\_\_ % от работната сила 1  Не зная

**5. Моля, дайте следната информация за вашата работна сила:**

- А. Годишен оборот на персонала \_\_\_\_\_ % годишен оборот 1  Не зная
- Б. Възрастова структура \_\_\_\_\_ % заети под 25 години 1  Не зная  
\_\_\_\_\_ % заети над 45 години 1  Не зная
- В. Отсъствия/болнични \_\_\_\_\_ дни средногодишно 1  Не зная
- Г. Образователна структура \_\_\_\_\_ % висшисти 1  Не зная  
\_\_\_\_\_ % завършили следдипломна квалификация 1  Не зная

**6. Какъв процент от променливите разходи представляват разходите за труд?**

- \_\_\_\_\_ % от операционните разходи 1  Не зная

**7. Ако вашата организация работи в частния сектор, можете ли да посочите какъв е бил brutният ѝ доход през последните три години:**

- А. Доста превишаващ разхода  1
- Б. Достатъчен, за да има малка печалба  2
- В. Достатъчен, за да се балансира с разхода  3
- Г. Недостатъчен, за да покрие разходите  4
- Д. Толкова нисък, че е причинил големи загуби  5

**8. В сравнение с организациите във вашия отрасъл как бихте класирали представянето на вашата компания в сравнение със следните?**

	Най-добрите 10%	Горната половина	Долната половина	Не се сравнява
А. Качество на услугите	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Б. Равнище на производителност	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
В. Печалба	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Г. Темп на обновяване	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Д. Представеност на борсата	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

**9. Как бихте описали пазара (пазарите) на продуктите или услугите на вашата организация?**

А. Локален	<input type="checkbox"/> 1
Б. Регионален	<input type="checkbox"/> 2
В. Национален	<input type="checkbox"/> 3
Г. Европейски	<input type="checkbox"/> 4
Д. Световен	<input type="checkbox"/> 5

**10. Пазарът, на който оперирате в момента:**

1  Расте                      2  Не се променя                      2  Намалява

**11. Преминала ли е вашата организация през някоя от следните промени през последните три години?**

А. Придобиване от друга организация	<input type="checkbox"/> 1
Б. Поглъщане от друга организация	<input type="checkbox"/> 1
В. Сливане	<input type="checkbox"/> 1
Г. Преместване	<input type="checkbox"/> 1
Д. Отделяне от група организации	<input type="checkbox"/> 1

**12. Ако сте отговорили с "да" на някой от предишните въпроси, посочете доколко в този процес е бил ангажиран отделът по ЧР.**

А. От самото начало	<input type="checkbox"/> 1
Б. При последвалите консултации	<input type="checkbox"/> 2
В. При въвеждането	<input type="checkbox"/> 3
Г. Не е бил ангажиран	<input type="checkbox"/> 4

**13. Къде се намира централата на вашата организация?**

А. ЕС	<input type="checkbox"/> 1
Б. В Европа, извън ЕС	<input type="checkbox"/> 2
В. Северна Америка	<input type="checkbox"/> 3
Г. Югоизточна Азия	<input type="checkbox"/> 4
Д. Африка	<input type="checkbox"/> 5
Е. На друго място, моля посочете: _____	

**14. Ако вашата организация е част от по-голяма група компании (включително и в публичния сектор), посочете къде се определят политиките по следните проблеми:**

	Международна централа	На нацио- нално ниво	На ниво филиал	Локален офис
А. Заплащане и възнаграждения	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Б. Набиране и подбор на персонал	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
В. Обучение и развитие	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Г. Индустриални отношения	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Д. Увеличаване/намаляване на работната сила	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Е. Развитие на мениджърите	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

**15. През коя година е създадена вашата организация?**

\_\_\_\_\_ 1  Не зная

**ЛИЧНИ ДАННИ**

16. Вие ли сте най-високопоставеният мениджър по персонала/ЧР във вашата организация?

1  ДА0  НЕ

17. Вие сте от:

1  Мъжки пол2  Женски пол

18. Ако вие сте специалист по персонала/ЧР в организацията, колко дълго сте работили като специалист по персонала/ЧР или по обучението?

\_\_\_\_\_ години

1  Не съм работил като такъв

19. Имате ли университетско образование?

1  ДА0  НЕ

*Ако ДА, в коя област сте придобили първата си университетска образователна степен (отбележете само една основна)?*

А. Бизнес

 1

Д. Право

 5

Б. Икономика

 2

Е. Инженерство

 6

В. Социални или поведенчески науки

 3

Ж. Естествени науки

 7

Г. Хуманитарни/изкуства/езици

 4

З. Други, моля уточнете

**БЛАГОДАРИМ ВИ ЗА ВРЕМЕТО, КОЕТО ОТДЕЛИХТЕ ЗА  
ПОПЪЛВАНЕТО НА ТОЗИ ВЪПРОСНИК**

Ако имате въпроси по повод на този въпросник или бихте искали да получите повече информация за това изследване, моля обърнете се към:

Елизабета Вачкова

Доктор по икономика, професор в Интернешънъл Юнивърсити

София 1000

Ул. "Шести септември" № 7

Тел. 9812740

Мобилен тел. 0888 926836

## Приложение 2: Страни участнички

<b>Страна</b>	<b>Лице за контакт</b>	<b>Университет</b>
Австралия	проф. Робин Крамар	Университета Макуери Училище по мениджмънт
Австрия	проф. д-р Волфганг Мейхофер	Университет по икономика и бизнес администрация, Виена
Белгия	проф. д-р Дирк Буенс Неле Съоенс д-р Коен Деветинк	Колеж по управление, Влерик, Льовен Гент
България	проф. Елизабета Вачкова	Международна бизнес школа, София
Германия	проф. Рьодигер Кабст	Университета в Гисен
Гърция	проф. д-р Нанси Папалександрис	Университет по икономика и бизнес, Атина
Дания	проф. д-р Хенрик Холт Ларсен Рут Знайдер	Колеж по бизнес, Копенхаген Датски център за управление
Израел	проф. д-р Амнон Каспи	Университета Бар лан
*Индия	проф. Венката Ратнам	Международен институт по управление, Ню Делхи
*Ирландия	д-р Майкъл Морли проф. д-р Патрик Гънигъл	Университета в Лимърик
Исландия	д-р Аста Биарнадотир	Университета в Рейкявик
Испания	проф. Симон Долан	ESADE
Италия	проф. Франческо Паолети проф. Джиневра Гравили	Университет Милано Бикока Университета в Лече
Канада	д-р Мила Лазарова	Университет Саймън
Кипър	д-р Елени Ставру-Костеа Мария Микелидес Марина Петриду	Университета на Кипър Кипърски център по продуктивност Кипърска асоциация по ЧР
Непал	проф. Дев Радж Адхикари	Университет Трибхуван
Нова Зеландия	д-р Ерлинг Расмусен	Университета в Окланд
Норвегия	проф. д-р Од Нордхауг проф. Пол Гудерам	Норвежки колеж по икономика и бизнес администрация
Великобритания	д-р Ема Пари проф. Шон Тайсън	Колеж по управление Кранфийлд
*Полша	проф. д-р Чеслав Шмид	Бизнес колеж „Л. Кожмински”
*Португалия	доц. Рита Кампос е Куна	Нов лисабонски университет
САЩ	Лиза Х. Ниши проф. Патрик Райт	Университета Корнел
Словакия	проф. Ана Качанакова	Университет по икономика, Братислава
Словения	проф. Иван Светлик	Университет в Любляна



---

Тунис	проф. Риад Згал	Университета в Сфакс
Турция	проф. д-р Кавиде Уйргил	Университета в Истанбул
Турска кипърска общност	д-р Кем Танова	Източен Средиземноморски университет
Унгария	проф. д-р Изеф Пор	Университета Печ
Финландия	проф. Синика Ванхала	Колеж по икономика, Хелзинки
Франция	проф. Франсоаз Дани	ЕМ Лион
Холандия	доц. Д-р Барт Дитц д-р Якоб Хогендорн д-р Ерик Пунсма	Университета в Ниймеген
Чехия	проф. инж. Йозеф Кубек	Университет по икономика, Прага
Швейцария	д-р Урсула Кнор	Университет „Св. Гален”
Швеция	Бо Мансън	Институт IPF, Упсала
*Южна Африка	проф. Питер Гроблер	Университет на Южна Африка
*Япония	проф. Тошитака Яманучи	Университета Сангьо, Осака

\* не са включени в доклада 2003-05

Допълнителна информация за партньорите може да се намери на уеб сайта на Кранет:

<http://www.cranet.org>

## Приложение 3: Данни за отговорите

	Брой изпратени въпросници	Брой върнати въпросници	%	Брой интервюта	Изпратени е-мейли	Прочетени е-мейли	Върнати е-мейли	%
Австралия	1284	259	20					
Австрия	1877	270	14					
Белгия	1647	230	14					
България	200	157	79					
Канада	2424	465	19					
Кипър	210	85	40					
Чехия	2000	100	5					
Дания	2653	515	19					
Естония	375	118	31					
Финландия	1321	293	22					
Франция	3000	150	5					
Германия	4000	337	8					
Гърция	500	180	36					
Унгария	450	63	14					
Исландия	246	114	46					
Израел	550	175	32					
Италия	200	50	25					
Непал				204				
Нова Зеландия	3000	292	10					
Норвегия	2000	303	15					
Филипините	730	56	8					
Словакия	300	259	86					
Словения	523	161	31					
Испания	1042	158	15					
Швеция	1780	383	22					
Швейцария	1426	309	22					
Холандия	1052	385	37					
Тунис				150				
Турция	1002	171	17					
Турска кипърска общност	120	87	73					
Великобритания	8780	1101	13					
САЩ					4522	608	257	6