

**Елизабета Вачкова**

**УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ  
РЕСУРСИ –  
БЪЛГАРСКИЯТ И СВЕТОВНИЯТ ОПИТ**

**Elizabeth Vatchkova**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT –  
THE BULGARIAN  
AND THE INTERNATIONAL EXPERIENCE**



София, 2007

Sofia, 2007

**УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ –  
БЪЛГАРСКИЯТ И СВЕТОВНИЯТ ОПИТ**

**Елизабета Вачкова**

**© Международна бизнес школа ТРАНСБИЗНЕС – Е ЕООД**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT – THE BULGARIAN  
AND THE INTERNATIONAL EXPERIENCE**

**Elizabeth Vatchkova**

**© International Business School TRANSBUSINESS – E**

**София, 2007**

**Първо издание**

Рецензент: ст.н.с. д.ф.н. Искра Арсенова

Превод: Вера Георгиева

Редактор: Лина Миткова

Художник на корицата: Стоян Дечев

Предпечатна подготовка: Марина Младенова

Печатница: Авангард Прима

Всички права са запазени. Не се разрешават копирането и размножаването на тази книга или на част от нея под никаква форма и с никакви средства без писменото съгласие на автора.

All rights reserved. Names of products mentioned herein are used for identification purposes and may be trademarks and/or registered trademarks of their respective companies.

**ISBN 978-954-9046-1-2**

## СЪДЪРЖАНИЕ

|   |        |
|---|--------|
| Изследване на сравнително управление на човешките ресурси.<br>Национален доклад за България, КРАНЕТ, 2006.....          | 9      |
| Въведение.....  | 11     |
| 1. Методология на изследването.....   | 13     |
| 2. Характеристики на извадката.....   | 14     |
| 3. Обща характеристика на дейността по УЧР в организацията.....   | 16     |
| 4. Информационни системи за УЧР.....  | 25     |
| 5. Формиране на щат.....  | 27     |
| 6. Гъвкави работни договорености.....   | 31     |
| 7. Оценяване на служителите.....  | 36     |
| 8. Обучение и развитие на персонала.....  | 38     |
| 9. Заплащане и възнаграждаване.....   | 48     |
| 10. Трудови отношения и комуникации.....  | 55     |
| 11. Обобщения.....  | 63     |
| Литература.....   | 66     |
| <br>КРАНЕТ изследване на сравнително управление на човешките ресурси.<br>Международен доклад, 2005.....                 | <br>67 |
| Увод.....   | 69     |
| Страни - участнички в изследването.....   | 70     |
| Съдържание на изследването.....   | 70     |
| Методология.....  | 72     |
| Структура на доклада.....   | 73     |
| 1. Обща характеристика на дейностите по управление на човешките<br>ресурси в организацията.....                         | 75     |
| 2. Гъвкави работни договорености: конвергентни и дивергентни<br>области между страните – участнички в изследването..... | 106    |
| 3. Трудови отношения и комуникации.....   | 112    |
| 4. Заплащане и възнаграждения.....  | 123    |
| 5. Обучение и развитие.....   | 127    |
| Приложение 1: Въпросник.....  | 134    |
| Приложение 2: Страни участнички.....  | 146    |
| Приложение 3: Данни за отговорите.....  | 148    |

## CONTENTS

|  |         |
|--|---------|
| Survey on Comparative Human Resource Management.<br>National Report for Bulgaria, CRANET, 2006.....    | 149     |
| Introduction .....   | 154     |
| 1. Methodology of the Survey .....   | 155     |
| 2. Characteristics of the Sample .....   | 156     |
| 3. General Description of HRM Activities in Organisations .....  | 158     |
| 4. HRM Information Systems .....   | 167     |
| 5. Formation of Staffing Levels .....  | 170     |
| 6. Flexible Working Practices .....  | 174     |
| 7. Appraisal of Employees .....  | 178     |
| 8. Training and Development of the Staff .....   | 181     |
| 9. Pay and Benefits .....  | 189     |
| 10. Labour Relations and Communications .....  | 196     |
| 11. Summary .....  | 203     |
| References .....   | 206     |
| <br>CRANET Survey on Comparative Human Resource Management<br>International Executive Report 2005..... | <br>207 |
| Introduction .....   | 209     |
| Countries Participating .....  | 210     |
| Content .....  | 210     |
| Methodology .....  | 211     |
| The Structure of the Report .....  | 213     |
| 1. HR Roles .....  | 214     |
| 2. Flexible Working Arrangements: Divergence and Convergence<br>Across Countries .....                 | 245     |
| 3. Employee Relations and Communication .....  | 251     |
| 4. Pay .....   | 261     |
| 5. Training and Development .....  | 265     |
| APPENDIX 1 – The Questionnaire .....   | 272     |
| APPENDIX 2 – Participating Countries .....   | 283     |
| APPENDIX 3 – Response Rates .....  | 285     |

Уважаеми читатели,

Юбилейното издание “Управление на човешките ресурси – българският и световният опит” е посветено на две важни събития – присъединяването на България към Европейския съюз и десетгодишнината от началото на системните изследвания на практиките по управлението на хората в организациите у нас.

Европейското членство на страната ни е основателен повод за задълбочен анализ и осмисляне на глобалния контекст на управлението на човешките ресурси в България. Присъединяването предполага нови изисквания и различна динамика на управленските процеси в тази изключително важна за конкурентоспособността на българския бизнес област. Проследяването на текущото им състояние и коментирането на актуалните проблеми са необходими стъпки към разработването на успешни корпоративни стратегии и към интегрирането на българската работна сила към европейския трудов пазар.

Изданието предлага на вашето внимание две изследователски разработки – национален и международен доклад, осъществени в рамките на най-голямата и авторитетна в света мрежа за изучаване на дългосрочното сравнително управление на човешките ресурси – Кранет. Мрежата е създадена през 1989 г. в университета “Кранфилд”, Великобритания, и понастоящем в нея членуват престижни университети и бизнес училища от 34 страни. България е член на мрежата от 1996 г., когато е проведено първото изследване у нас от българския представител в Кранет - Международната бизнес школа “Трансбизнес - Е”.

Основните цели на изследванията по проекта са следните:

- Да се създаде и поддържа база данни за практиките по УЧР във всички сектори на икономиката в цял свят.
- Да се извършат международни сравнителни анализи на тези практики и да се популяризират най-успешните от тях.
- Да се наблюдава във времето приносът на увеличаващата се “европеизация” на бизнеса за специфичните методи за управление на хората в съвременните организации.
- Да се проследи промяната в управлението на персонала, водеща към стратегическо управление на човешките ресурси.

Поради големия обхват и изключителната си сложност сравнителните международни изследвания на УЧР са нова област в теорията и практиката на управ-

лението. Първоначално с европейски обхват, с всяка изминала година те се превръщат във все по-широкообхватна глобална среда за анализи и прогнози на най-важните процеси по управлението на хората в процеса на труда.

Резултатите от проучванията на мрежата се използват за подготовката на официални документи на Европейския съюз. У нас засега те са предимно обект на изследователски и научен интерес. Ето защо една от целите на сборника е популяризирането им в нашата страна и по-широкото им и многоаспектно приложение в глобализиращата се българска управленска практика.

Националният доклад за България представя състоянието и динамиката на управлението на човешките ресурси в условията на нашата страна и е резултат от проведеното през 2003 г. трето по рода си национално проучване. Международният доклад обобщава резултатите от същите изследвания, проведени в тридесет и две страни от целия свят, включително България, в периода 2003 - 2005 г. и е написан от колектив от автори, представители на девет страни, членуващи в мрежата.

За първи път българските читатели имат възможността да се запознаят с толкова богата по съдържание и обхват информация от емпирично изследване на управлението на човешките ресурси. Надяваме се, че сборникът ще задоволи нарастващия през последните години интерес към тази актуална проблематика. Той може да бъде полезен за студенти, изследователи и практики, работещи в областта на управлението. Част от информацията е уникална по рода си и се публикува у нас за първи път. Друга част е позната на читателите ни от публикации за предишните две изследвания в България. Във всички случаи проследяването на динамиката на важни показатели, характеризиращи например предпоставките за изграждане на икономика, базирана на знанието или структурата на модерните мотивационни пакети и инструменти, е еднакво полезна и за теоретици, и за практики.

Подготовката на цялостния сборник завърши през лятото на 2006 г., макар че резултатите от българското изследване бяха готови и частично публикувани още през 2004 г. Предоставянето на обработените данни от изследванията във всичките тридесет и две страни доведе до малко закъснение, но само така беше възможно да се получи ефектът на глобалните сравнения, който според нас е най-ценен.

Бих искала да изкажа специална благодарност на всички участващи в изследването като интервюиращи и респонденти – студентите и мениджърите по човешките ресурси, изпълнителните директори и предприемачите, които не само вложиха време в попълването на въпросниците, но впоследствие участваха и в коментирането на резултатите.

---

Високо ценя и сътрудничеството си с колегите от мрежата за техния интерес към страната ни, за моралната подкрепа и методическата помощ, която винаги безотказно са ни предоставяли, особено по време на първото изследване.

Значителен принос за окончателния вид на доклада има Деница Борисова, която помогна за техническото и графичното оформление на доклада и систематизира данните в таблици и графики за по-добра визуализация и по-лесна референция.

На всички, проявяващи интерес към нашето издание, пожелавам да не се уморяват да усъвършенстват уменията си за използване на резултатите от научните изследвания в ежедневната си дейност по управление и развитие на човешките ресурси и така да осъществят своя принос за развитието на икономиката на знанието.

Елизабета Вачкова

Международна бизнес школа

**ТРАНСБИЗНЕС**



**E EOOD**

www.ibset.eu  
+359 886 537 223

**Интернет-базирано обучение  
по управление и развитие  
на човешките ресурси**

**Б**ОГАТИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА САМОУСЪВЪРШЕНСТВАНЕ:

- *от всяка точка на света*
- *по всяко време на денонощието*
- *с вашия темп на учене*
- *по индивидуални програми*

**М**ОДЕРНО ОБУЧЕНИЕ:

- *спестяващо време, гъвкаво, актуално*
- *с постепенно нарастваща сложност*
- *с възможности за тестова самооценка и работа в мрежа*

**Р**АЗЛИЧНИ СРЕДСТВА:

- *лекции, презентации, казуси, статии и доклади, тестове, метафори, случаи от практиката, готови форми и процедури*

**У**ЧАСТИЕ НА ОПИТНИ СПЕЦИАЛИСТИ:

- *експертно подпомаган избор на теми*
- *разработване на индивидуални програми*
- *решения, ориентирани към желани резултати*
- *обучение, базирано на компетенции*



**Елизабета Вачкова**

**ИЗСЛЕДВАНЕ НА СРАВНИТЕЛНО  
УПРАВЛЕНИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ  
НАЦИОНАЛЕН ДОКЛАД  
ЗА БЪЛГАРИЯ  
КРАНЕТ, 2006**

Рецензент: ст.н.с. д.ф.н. Искра Арсенова

Превод: Вера Георгиева

Редактор: Лина Миткова



**Международна бизнес школа Трансбизнес – Е ЕООД**

**Виртуално обучение по управление и развитие на човешките ресурси**

**ТРАНСБИЗНЕС - Е**  
**Международна бизнес школа**

**www.ibset.eu**  
**+359 886 537 223**

Трансбизнес-Е е създадена през 1990 г. като структурно звено на Международния център за приложни изследвания по управление ООД, с основен предмет на дейност - обучение на мениджъри. Школата е една от първите частни бизнес школи в страната. Тя организира и успешно провежда първите в страната курсове по предприемачество, театрален мениджмънт, развиване на бизнес в България за чужденци и други.

Трансбизнес-Е е самостоятелно юридическо лице от 1993 г. От 1993 до 1998 г. изгражда широка национална мрежа за обучение на средношколци по управление на малкия бизнес в двегодишни програми. Те се реализират от пет филиала на школата в София, Русе, Пловдив, Пазарджик и Хасково. Паралелно с тези програми се провежда и обучение на мениджърски екипи в краткосрочни интензивни курсове. Организацията осъществява и активна консултантска дейност по изграждане на системи за управление и развитие на човешките ресурси.

От 1996 г. школата е представител на България в Международната мрежа по сравнително управление на човешките ресурси - "Кранет-Е" (<http://www.cranet.org>).

Трансбизнес-Е е организатор на Международната конференция по управление на човешките ресурси през 1997 г. заедно с вестник "Делова седмица". Конференцията е на тема "Стратегическо управление на човешките ресурси в България в периода на преход към пазарна икономика".

През 2000 г. школата е домакин на Съвещанието на Международната мрежа по сравнително управление на човешките ресурси - "Кранет-Е". През същата година тя организира и Международна конференция по УЧР на тема "Управлението на човешките ресурси - ключов фактор за Европейската интеграция", с участието на повече от 150 учени и практики от 25 страни, на която се инициира и обявява създаването на Българската Асоциация за Управление и Развитие на Човешките Ресурси (БАУРЧР).

Трансбизнес-Е периодично провежда най-голямото в страната социологическо проучване на състоянието на УЧР в българските организации с брой на заетите над 200 души. Реализирани са три издания на изследването - през 1996, 1999 и 2003 г.

От 1996 г. Трансбизнес-Е поддържа база данни "Сравнителни изследвания на състоянието на УЧР в българските и в европейските организации".

През 2006 г. организацията се включва в Националната мрежа от виртуални библиотеки и започва интернет-базирано обучение по управление и развитие на човешките ресурси.

## Въведение

Присъединяването на България към ЕС и изпълнението на ангажиментите на страната ни за повишаване на мобилността на работната сила засилват потребността от теоретични и практико-приложни разработки, посветени на подготовката на българския трудов пазар за интеграционния процес. Периодичното системно изследване на управлението на човешките ресурси в организациите у нас е необходима предпоставка за разработването на научнообосновани анализи и предложения за подобряване на подходите и методите, чрез които се формира, развива и поддържа работната сила у нас.

През последните петнадесет години в България методите за управление на хората на работното им място претърпяха значителни промени. Част от тях са предизвикани от замяната на централизирано-плановите с пазарните механизми на управление. Друга част са резултат от отварянето на икономиката ни и засилването на глобализационните процеси. Важни изменения настъпиха и в резултат от подобряването на качеството на браншовата среда у нас, които бяха ускорени от:

- обединяването на интересите и усилията на работещите за повишаване на професионализма на заетите с управлението и развитието на човешките ресурси (УРЧР);
- въвеждането на Национални стандарти за професионална компетентност на работещите в областта на УРЧР и тяхното издаване;
- създаването на Институт за сертифицирани специалисти по УРЧР;
- стартирането на процеса по сертифициране;
- увеличеното предлагане на различни по продължителност и вид обучения по стратегическо управление, управление и развитие на човешките ресурси, включително уеб базирана подготовка на специалистите.

Специфичен, много важен аспект на промените в областта на управлението на човешките ресурси е изграждането на сравнително хомогенна среда за осъществяването на трудовия процес чрез въвеждането на общи за Европейския съюз закони и нормативни уредби, както и чрез навлизането на добрите европейски практики по УЧР в нашия бизнес. Посоките, скоростта и съдържанието на тези промени се изучават, анализират и обобщават в редовните доклади на Кранет за състоянието, конвергентните и дивергентните области в управлението на човешките ресурси в Европа.

Докладът за България 2006 г. следва последователността и логиката на международното изследване.

В първия раздел “Обща характеристика на дейността по управление на човешките ресурси в организацията” се анализират промените в значението на функцията по УЧР и ролята му в управлението на съвременните български фирми; начините, по които то се осъществява; субектите, които участват в управлението на хората, и техните характеристики. Специално внимание се отделя на корпоративните стратегии и участието на УЧР в разработването и реализирането им.

Във втория раздел “Информационни системи за УЧР” се изследват типовете системи и динамиката на използването им.

В третия раздел “Формиране на щата” се проследяват методите за набиране и подбор на персонала, за намаляване на заетите в организациите, подходите и практиките за работа с проблемните групи.

Четвъртият раздел “Гъвкави работни договорености” е посветен на използването на различните форми на гъвкава заетост. Анализира се динамиката на най-често прилаганите от тях: сменната работа, работата на непълен работен ден, временното наемане и променливото работно време. Очертават се тенденциите в употребата на общо тринадесет различни форми на “нетипична заетост”.

Петият раздел “Оценяване на служителите” обобщава състоянието и развитието на системите за оценяване. Специално внимание се отделя на оценяването на различните категории персонал и на използването на резултатите от оценяването.

Шестият раздел “Обучение и развитие на персонала” е посветен на инвестирането в човешкия капитал. Предмет на изследването са дейностите по анализиране на потребностите от обучение, методите за развитие на персонала, размерът на разходите, обемът на обучението и работата на различните субекти с отделните категории персонал. Проследява се динамиката на интереса към различни области на обучение и се очертават новите предизвикателства в тази област.

Седмият раздел “Заплащане и възнаграждаване” третира процеса на децентрализиране на вземането на решения за заплащането и допълнителните възнаграждения. Анализират се подходите при определянето на променливото заплащане, проучват се съвременните модели за стимулиране на служителите чрез участие в печалбата и в собствеността по категории персонал.

Осмият раздел “Трудови отношения и комуникации” е посветен на промяната в комуникационните методи и модели в съвременните организации. Изследва се ролята на профсъюзите и на представителните органи на служителите в комуникационния процес.

Анализът и препоръките, които се формулират в последния раздел “Обобщения”, са насочени към подпомагане на необходимите промени за създаването на условия за бързо и ефективно интегриране на българските компании в европейската бизнес среда, както и за подобряване на качеството на управленския процес в тях.

### **1. Методология на изследването**

Изследването предоставя представителни и сравнителни данни за политиките и практиките по управлението на човешките ресурси, наблюдавани в дългосрочно развитие по над 300 показателя. Българското проучване обхваща организации от публичния и частния сектор от различни сфери на дейност с численост на персонала над 200 души в степен, съответстваща на реалното представяне на икономическите сектори в България. Данните се събират от заемащите най-високите позиции по УЧР мениджъри и специалисти от организации, представляващи всички отрасли и дейности на националната икономика в частния и публичния сектор.

В повечето страни то се извършва предимно по пощата, някои използват преки интервюта, а напоследък все по-често данните се събират по електронен път. В България и за трите кръга на проучването (1996, 1999 и 2003 г.) данните са събирани чрез попълване на въпросници при преки интервюта. Този метод се оказва най-подходящ, тъй като при всички останали процентът на отговорилите е твърде нисък. Въпросниците са разработени колективно от представители на университетите и бизнес училищата, членуващи в мрежата, в процеса на итеративни обсъждания и детайлни консултации. Спазва се единна структура на въпросника, но при всяко следващо изследване се променя съдържанието на някои въпроси с цел да се проследява развитието на новите тенденции и практики в различните страни. Запазват се основни въпроси, чрез които се следят дългосрочно тенденциите и се осъществяват сравнителните анализи между отделни страни, региони и групи страни.

Изследват се както формалните, така и съдържателните промени в управлението на персонала, настъпили в България в периода 1996 - 2003 г., предимно от следните гледни точки:

- Необходимостта от изграждане на условия за бързо и успешно интегриране на българските организации към европейската делова и социална среда чрез проследяване на конвергентните тенденции в практиките по УЧР.

- Потребността от увеличаване на приноса на управлението на човешките ресурси за развитието на икономиката, базирана на знанието, и за изграждането на учеща организация.

## 2. Характеристики на извадката

Изследването обхваща фирми с над 200 заети лица. Такива са приблизително 848 фирми в България (sample universe), които представляват 0,3 % от общия брой предприятия в България за 2003 г. (общият брой на предприятията за 2003 г. е 218 136)<sup>1</sup>.

Изследването включва интервюта със 157 компании. Поради изключително малката генерална съвкупност (общ брой на предприятията с над 200 заети лица) извадката покрива 19% от генералната съвкупност (sample universe), което допълнително дава основание за висока надеждност на резултатите.

Сравнението на структурата на извадката и на генералната съвкупност по различни показатели<sup>2</sup> може да бъде обобщено по показателите: брой заети, сфера на дейност и икономически сектор, както следва:

### *Брой заети*

Сравнението на броя заети в извадката от фирми и данните на НСИ от цитирания източник показва, че:

- Предвид целите и задачите, които си поставя, настоящото изследване обхваща фирми с по-голям брой заети.
- Ако при големите предприятия (над 250 заети) средният брой заети на едно предприятие е 560 души, в настоящото изследване средният брой заети в една фирма е 797 души.
- Въпреки че като изследователски обхват проучването стига до фирми с над 200 души заети, то обхваща значителен дял от най-големите фирми в страната (измерен чрез броя на заетите лица).

### *Сфери на дейност*

Изследването обхваща големи производствени предприятия и фирми, работещи в областта на строителството, банковия и финансовия сектор и транспорта. Обхванати са и такива малки сектори от националната икономика, като селско стопанство, здравеопазване и организации, които са част от публичната администрация (табл. 2.1).

<sup>1</sup> НСИ.

<sup>2</sup> Годишен доклад за състоянието и развитието на малките и средните предприятия в България, 2004 г., Статистическия годишник 2004 г.

**Таблица 2.1** *Относителен дял на изследваните организации по сфери на дейност*

| Сфери на дейност  | Относителен дял |
|---|-----------------|
| Производство (вкл. храна, напитки, тютюн, текстил, дрехи, хартия, полиграфия, преработка на гуми и пластмаси и т.н.)                  | 22,2%           |
| Производство на метали, механично, електрическо и инструментално машиностроене, офис техника  | 13,7%           |
| Енергопроизводство, водно стопанство  | 12,4%           |
| Химическа, добивна промишленост, преработване на неенергийни полезни изкопаеми  | 7,8%            |
| Търговия и дистрибуция, хотелиерство и ресторантьорство, ремонти  | 7,8%            |
| Строителство и градоустройство Building and civil engineering   | 7,2%            |
| Банково дело, финанси, застрахователно дело, бизнес услуги (вкл. консултации, връзки с обществеността и реклама, правни услуги и др.) | 6,5%            |
| Транспорт и комуникации (железопътен, пощенски услуги, телекомуникации и др.)   | 5,9%            |
| Здравни услуги  | 2,6%            |
| Селско стопанство, ловджийство, горско стопанство, риболов  | 2,0%            |
| Услуги (телевизия и радио, научноизследователски, благотворителност и др.)  | 1,3%            |
| Публична администрация  | 1,3%            |
| Други   | 9,2%            |

*Икономически сектор*

Проучването дава приблизително точна структура на фирмите по форма на собственост (табл. 2.2) То включва 66% частни и 23% държавни фирми. По данни на редовния доклад за малките и средните предприятия в големите предприятия (с над 250 заети) делът на частните фирми е 20%. Доколкото има леко завишаване на дела на обществените предприятия, това се дължи на стремежа на изследването да обхване максимален брой от най-големите фирми по показател брой заети лица.

**Таблица 2.2.** *Относителен дял на изследваните организации по икономически сектори*

| Сектор   | Относителен дял |
|----------|-----------------|
| Частен   | 65,6%           |
| Публичен | 23,4%           |
| Смесен   | 7,1%            |
| Други    | 3,9%            |

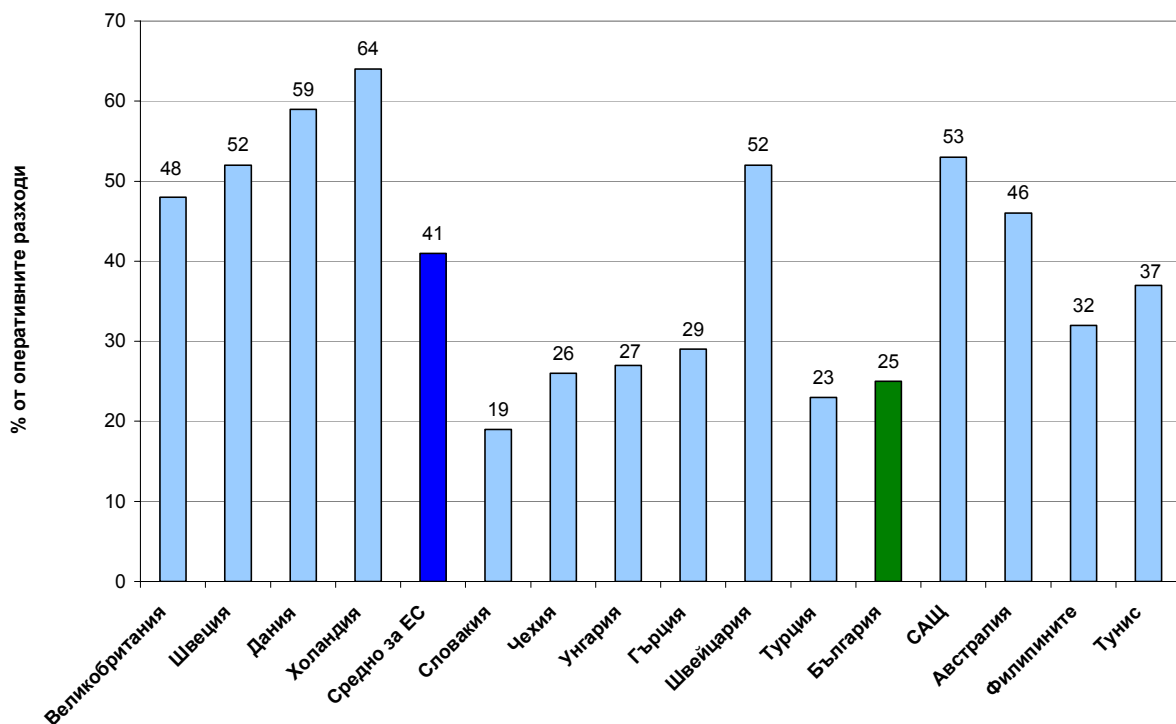
По данни на НСИ<sup>3</sup> заетите лица в обществения сектор през 2003 г. са 24% от всички заети лица. В същото време обществените предприятия са само 0,5% от всички предприятия. Ето защо насочването на изследването към тази част от фирмите и дори леко преакцентиране на техния дял е напълно оправдано от гледна точка на предмета и целите на проучването.

<sup>3</sup> Статистически годишник, 2004.

### 3. Обща характеристика на дейността по УЧР в организацията

Цената на работната сила е основен показател, чиято динамика обуславя както важните промени в пазара на труда, така и разходите за всички дейности по управление на човешките ресурси в организацията. Колкото по-висока е тя, толкова по-големи инвестиции, респективно – висок професионализъм, се изисква при набирането и подбора, обучението и развитието, оценяването и възнаграждаването, задържането и освобождаването на заетите.

Изследванията показват, че през 2003 г. разходите за работна сила на организациите в България продължават да бъдат сравнително ниски и съставляват една четвърт от оперативните им разходи (фиг. 3.1). В сравнение със старите членове на ЕС и развитите западни страни, в които те варират между 40 и 50%, изоставането в цената на труда е съществено. Показателите за България обаче са съпоставими с тези в новоприсъединилите се към ЕС държави и се очаква да продължават да се доближават до тях през следващите години като резултат от макроикономическата стабилност, нарастването на потенциала на българската икономика и увеличаването на чуждите инвестиции.

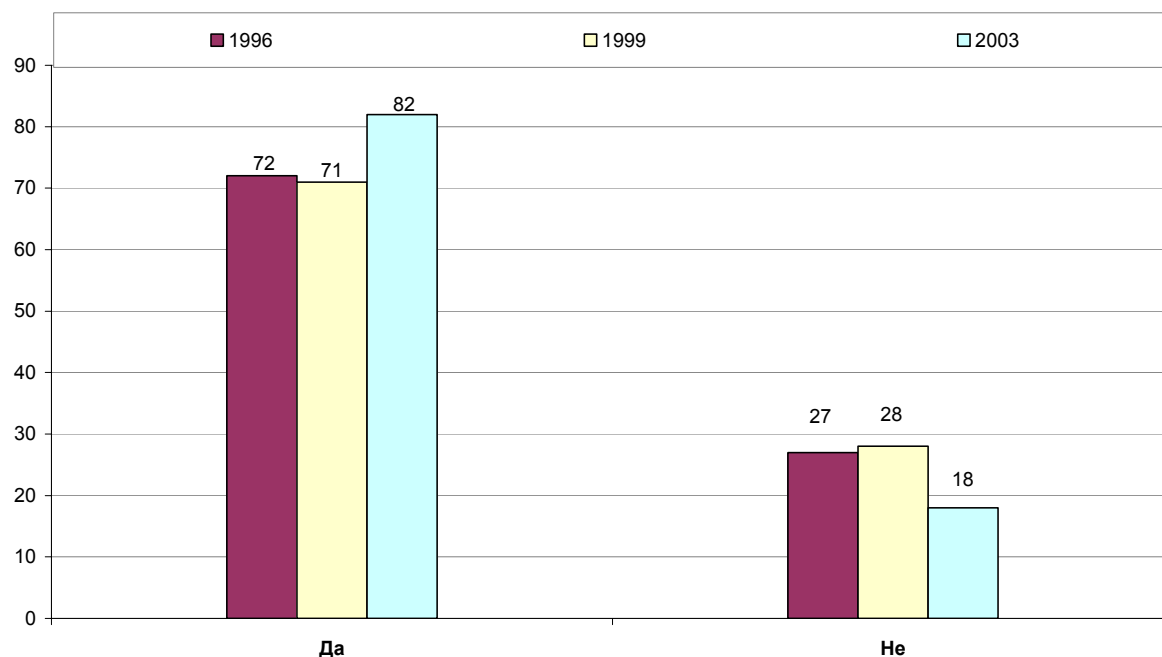


**Фигура 3.1. Процент от оперативните разходи на организациите, който се изразходва за работна сила**

Според резултатите от проучването за периода 1996 – 2003 г. мениджърите по УЧР утвърждават позициите си, ролята им в бизнеса и значението им за организацията нарастват. Професията придобива все по-голяма обществена значимост и признание. След като през 2001 г. длъжностите по УЧР бяха включени в



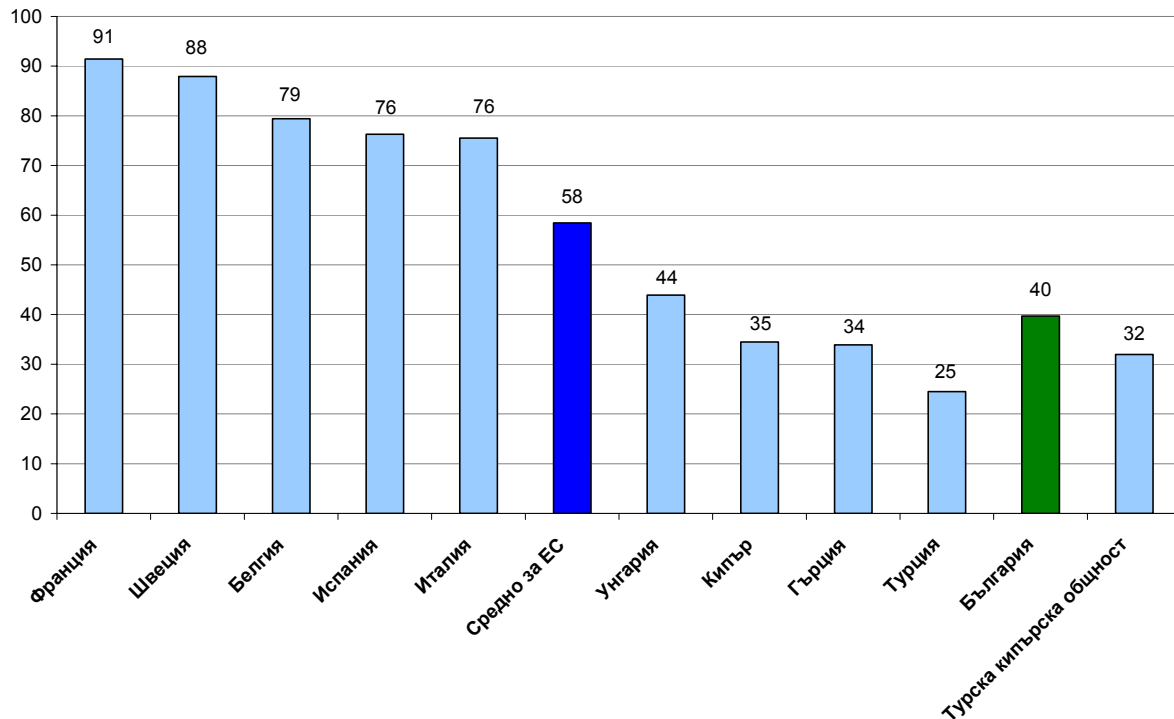
Националният класификатор на професиите и длъжностите, списъкът им непрекъснато се обогатява. Делът на организациите с обособено звено или заета длъжност по управление на персонала или УЧР нараства от 71% през 1999 г. до 82% през 2003 г. (фиг. 3.2.). По този показател България изостава от страните членки, където над 90% от фирмите имат такива звена или длъжности. Въпреки че трите проучвания показват известно забавяне при конституирането на субекти по УЧР в сравнение с европейските, тенденцията все пак е положителна.



**Фигура 3.2. Относителен дял на организациите в България, които имат структурно звено или заета длъжност по управление на персонала/човешките ресурси (в %)**

От неформална гледна точка има доказателства и за укрепването на позицията на ръководителя по УЧР във фирменото управление. В сравнение с 1999 г. през 2003 г. делът на организациите, в които ръководителите по УЧР влизат в състава на висшия мениджмънт, се е увеличил от 22% на 40% (фиг. 3.3.). Въпреки това фирмите, в които УЧР не е представено в Борда на директорите или в аналогичен ръководен орган, все още преобладават в България. По този показател се наблюдава регионална тенденция в цялата южнобалканска група, включваща Гърция, Турция, Турската кипърска общност и Кипър. В България по-често срещано явление продължава да бъде представянето на УЧР в Борда на директорите от ръководители с други основни функции. През 1999 г. това са съответно: в 65% от организациите – изпълнителните директори, в 14% – административните директори, и в 6% – финансовите директори<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Вачкова, Е. (1999), *Прайс Уотърхауз Кранфилд проект по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България*.



**Фигура 3.3. Относителен дял на организациите в България, в които ръководителите на звената по УЧР участват в Борда на директорите или в еквивалентен ръководен орган (в %)**

Според данните от проучването през 2003 г. директорите по УЧР в България най-често се избират измежду служителите в отдел “Човешки ресурси” в компанията, което им предоставя добра възможност за кариерно развитие на работното място. През предходните 1996 г. и 1999 г. тази позиция е заемана главно от външни за фирмите специалисти. Това обстоятелство следва да се възприема от обучаващите компании и консултантските фирми, предлагащи услуги по управление на хората и по организационно развитие, като увеличаване на потребностите от обучение в тези области и най-вече – като потенциален пазар за новите форми на учене, базирани на модерните информационни технологии, осигуряващи процеса на непрекъснато учене на работното място.

От началото на деветдесетте години в управленската литература се утвърждава становището, че управлението на човешките ресурси е част от управленската стратегия и бизнес политиката на фирмата, в която то играе определяща роля и за която има съществен принос<sup>5</sup>. Участието на мениджърите по УЧР в изработването и прилагането на корпоративните стратегии е съществен индикатор за тяхната роля в управлението на организацията. Изследването търси отговор на въпроса: дали УЧР на практика се превръща в стратегически партньор и дали тази функция е жизненоважна за организацията, или преобладава административ-

<sup>5</sup> Beardwel I., Holden L. (1994), *Human Resource Management*, Pitman.

ният ѝ аспект. Включването на мениджърите по УЧР в работата по формулирането на фирмените стратегии от самото начало е условие за приемственост, съвместимост и съгласуваност между корпоративните стратегии и стратегиите и политиките по УЧР. По-ранното включване на специалистите по УЧР в разработването на стратегиите е необходим мотивиращ фактор за тяхното последователно, творческо и успешно прилагане. Чрез използването на системни оценки на “праговите”, “ключовите” и “уникалните” компетенции се създават предпоставки за най-доброто използване на капацитета на всички заети и за развиване на нови бизнес възможности, базирани на компетентностните стратегически предимства на фирмите. Така звеното по УЧР получава по-големи възможности за подготовка и обезпечаване на участието и приноса си в реализирането им<sup>6</sup>. Според резултатите от изследването през 2003 г. в 30% от организациите специалистите по УЧР в България участват във формирането на бизнес стратегиите от самото начало (табл. 3.1.).

**Таблица 3.1. Етап, на който специалистите по УЧР се включват в изготвянето на бизнес стратегията (% от организациите)**

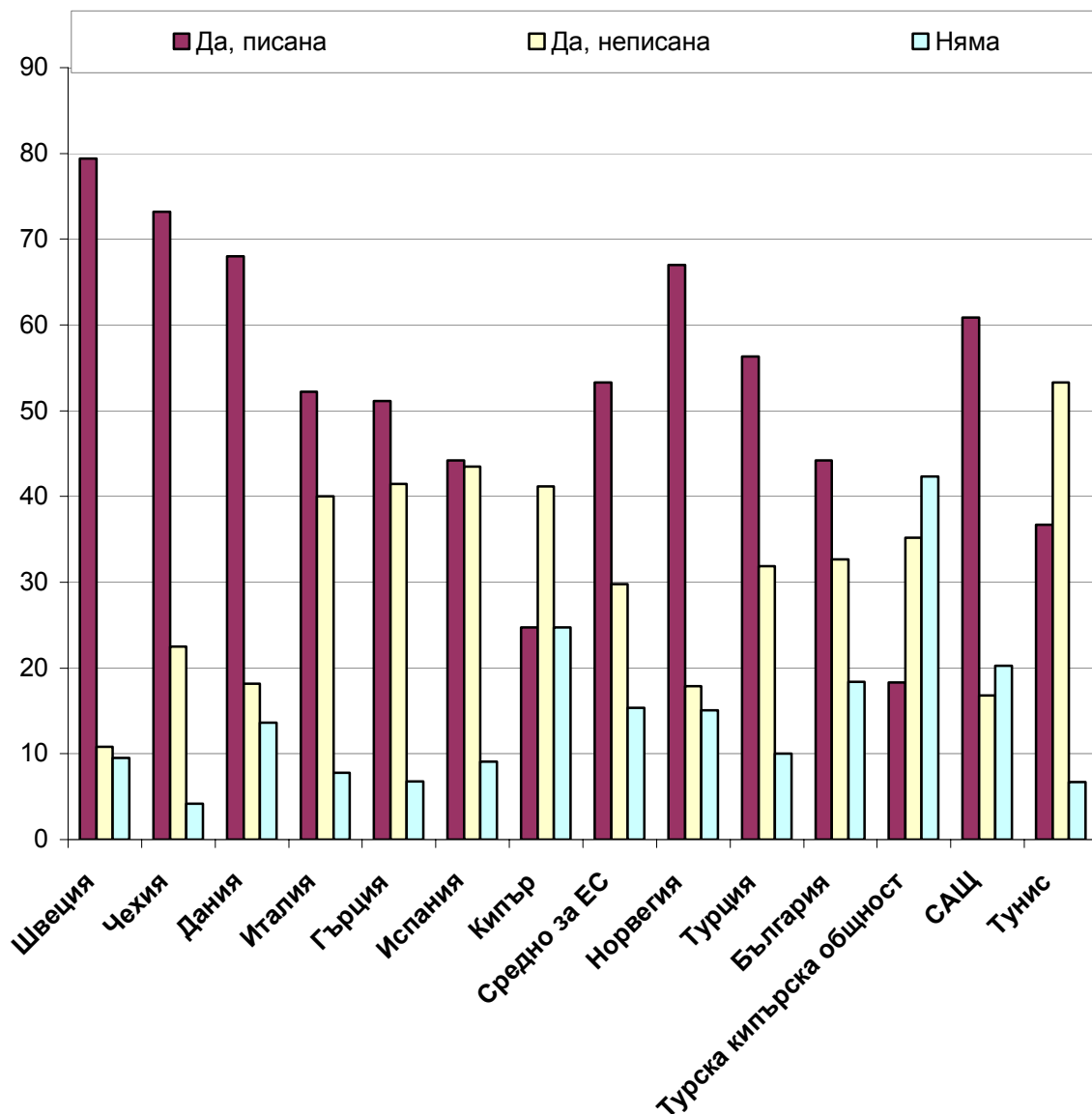
| Държава                 | От самото начало | Чрез консултации впоследствие | В хода на прилагането ѝ | Не се включва |
|-------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------|
| Франция                 | 73               | 13                            | 12                      | 2             |
| Финландия               | 70               | 15                            | 8                       | 7             |
| Италия                  | 69               | 26                            | 4                       | 1             |
| Унгария                 | 58               | 7                             | 13                      | 22            |
| Германия                | 50               | 21                            | 10                      | 19            |
| Гърция                  | 42               | 22                            | 27                      | 10            |
| Естония                 | 39               | 30                            | 20                      | 11            |
| Словакия                | 35               | 37                            | 15                      | 13            |
| <b>Средно за ЕС</b>     | <b>55</b>        | <b>22</b>                     | <b>14</b>               | <b>9</b>      |
| Турция                  | 46               | 10                            | 35                      | 10            |
| <b>България</b>         | <b>30</b>        | <b>20</b>                     | <b>39</b>               | <b>12</b>     |
| Турска кипърска общност | 27               | 6                             | 30                      | 38            |
| САЩ                     | 53               | 27                            | 8                       | 12            |

Все още обаче най-голям остава дялът на организациите, в които отделите по УЧР участват главно в прилагането на фирмените стратегии (39%). Това обстоятелство нарежда страната ни в една група с Турция, Турската кипърска общност, Непал и Тунис. За сравнение: в страните от Западна и Централна Европа в 50 - 70% от компаниите отделите по УЧР участват в създаването на бизнес стратегиите от самото начало и още в 20 - 30% участват с консултации в процеса на изготвянето им. Следователно укрепването на реалната стратегическа пози-

<sup>6</sup> Вачкова Е. (1998), *Управление на човешките ресурси. Европейски сравнителни изследвания*, Стопанство, София.

ция на ръководителя по човешките ресурси е важна перспектива, върху която трябва да се работи и занапред.

За последните четири години България се е доближила повече до доминиращата в света практика за разработване на стратегии за работа с хората. През 2003 г. вече 44% от компаниите имат писана и още 32% - неписана стратегия по УЧР (фиг. 3.4.).



**Фигура 3.4. Наличие на стратегия по УЧР (% от организациите)**

Очакването за стратегическо участие на УЧР в ръководството на организацията е безпочвено в случаите, когато не се разработват и използват важните управленски инструменти: визии, политики и най-вече корпоративни стратегии. През 2003 г. в България се наблюдава изявена положителна тенденция към все

по-голяма стратегическа ориентация на компаниите. За периода 1999 – 2003 г. количеството организации, които имат корпоративна стратегия, се удвоява до 70%, а делът на фирмите с неписана стратегия нараства от 22% на 28% (табл. 3.2.). Това може да се обясни с отварянето на българския бизнес към европейския и световния след 1990 г. и със стремежа на организациите да си осигурят дългосрочно оцеляване на новите глобални пазари. По този показател българските организации дори изпреварват държави като Испания, Италия и Кипър.

**Таблица 3.2. Наличие на бизнес стратегия (% от организациите)**

| Държава             | Да, писана | Да, неписана | Няма     |
|---------------------|------------|--------------|----------|
| 1                   | 2          | 3            | 4        |
| Словения            | 91         | 6            | 3        |
| Швеция              | 91         | 5            | 4        |
| Чехия               | 89         | 10           | 1        |
| Дания               | 84         | 9            | 6        |
| Гърция              | 58         | 35           | 5        |
| Испания             | 53         | 37           | 7        |
| Италия              | 42         | 30           | 27       |
| Кипър               | 37         | 24           | 20       |
| <b>Средно за ЕС</b> | <b>70</b>  | <b>19</b>    | <b>8</b> |
| Турция              | 62         | 32           | 4        |
| <b>България</b>     | <b>70</b>  | <b>26</b>    | <b>2</b> |

В противовес, фирмите у нас далеч изостават в разработването на мисии – писани такива имат едва 40% от организациите (предпоследно място сред изследваните страни). С дефинирани корпоративни ценности разполагат само 36% от респондентите (табл. 3.3.). Тези документи са по-малко популярни единствено в Турската кипърска общност, където 16% от организациите имат приети корпоративни ценности и 28% – писани мисии. За сравнение: в страните - членки на Евросъюза, и в останалите страни над 70% от фирмите формулират мисии и корпоративни ценности. Причините за този феномен частично могат да се обяснят с факта, че пазарната икономика няма дългогодишни традиции в България, поради което тези фирмени инструменти и значението им за конкурентоспособността на организацията са все още малко познати и дори подценявани. Друга причина, с която може да се обясни слабата популярност на мисиите и ценностите, са утвърждаващите се едва в последните години у нас практики за разработване на проекти за фирмена култура, етични кодекси и програми за корпоративна социална отговорност.

**Таблица 3.3. Наличие на корпоративни ценности (% от организациите)**

| Държава   | Да, писана | Да, неписана | Няма | Не знам |
|-----------|------------|--------------|------|---------|
| 1         | 2          | 3            | 4    | 5       |
| Чехия     | 75,4       | 13           | 10,1 | 1,4     |
| Финландия | 74         | 8,3          | 16,3 | 1,4     |
| Швеция    | 67,6       | 13,4         | 16,3 | 2,7     |

## Продължение

| 1                       | 2           | 3           | 4           | 5           |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Франция                 | 52,2        | 9,7         | 35,1        | 3           |
| Холандия                | 44,5        | 13,1        | 34,3        | 8,1         |
| Словакия                | 43,9        | 27,8        | 14,9        | 13,3        |
| Австрия                 | 31,2        | 11,1        | 42,3        | 15,4        |
| Германия                | 25,9        | 16,9        | 47,9        | 9,3         |
| Кипър                   | 22,4        | 23,5        | 38,8        | 15,3        |
| Турция                  | 59,7        | 22,7        | 13          | 4,5         |
| <b>България</b>         | <b>36,1</b> | <b>33,1</b> | <b>13,5</b> | <b>17,3</b> |
| Турска кипърска общност | 15,5        | 29,6        | 47,9        | 7           |
| САЩ                     | 71,8        | 8,2         | 16,9        | 3,1         |

В проучването на Кранет се поставя още един фундаментален въпрос – кой носи главната отговорност при вземането на основните политически решения за различните функции на УЧР: линейните мениджъри или звената/специалистите по УЧР. Отговорите на тези въпроси разкриват функциите и ролята, които на практика имат специалистите и звената по УЧР в българските организации. Получените през 2003 г. данни ясно очертават конвергентните и дивергентните области на България със страните - членки на ЕС, в предприсъединителния период и дават насоки за бъдещо развитие на някои от основните функции на УЧР във фирмите ни с цел прилагане на добрите световни практики и приобщаването им към европейския бизнес.

По отношение на подбора на персонал в България, както и в останалите страни, участвали в изследването, специалистите по УЧР споделят отговорността си предимно с преките ръководители, като ролята на последните в 40% от българските организации е водеща (табл.3.4.). Въпреки постепенното увеличаване на функциите и отговорностите на звената по УЧР за набирането и подбора, трябва да се отбележи, че те изостават като водещ партньор в тази област от повечето от европейските си колеги.

**Таблица 3.4. Споделяне на отговорността за набирането и подбора на персонал (% от организациите)**

| Държава             | Прекият ръководител | Прекият р-л, съвместно с отдел ЧР | Отдел ЧР, съвместно с прекия р-л | Отдел ЧР    |
|---------------------|---------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-------------|
| 1                   | 2                   | 3                                 | 4                                | 5           |
| Франция             | 0,7                 | 35,5                              | 55,8                             | 8,0         |
| Белгия              | 7,5                 | 35,0                              | 50,0                             | 7,5         |
| Гърция              | 7,1                 | 22,9                              | 48,8                             | 21,2        |
| Италия              | 3,5                 | 20,0                              | 47,0                             | 29,6        |
| Испания             | 2,6                 | 26,0                              | 46,8                             | 24,7        |
| Швеция              | 22,6                | 54,6                              | 21,0                             | 1,8         |
| Чехия               | 33,8                | 52,1                              | 14,1                             | 0,0         |
| Финландия           | 34,1                | 49,3                              | 13,1                             | 3,4         |
| <b>Средно за ЕС</b> | <b>14,7</b>         | <b>38,7</b>                       | <b>35,6</b>                      | <b>11,1</b> |
| <b>България</b>     | <b>21,1</b>         | <b>39,5</b>                       | <b>27,6</b>                      | <b>11,8</b> |

## Продължение

| 1                       | 2    | 3    | 4    | 5    |
|-------------------------|------|------|------|------|
| Турска кипърска общност | 63,3 | 29,1 | 7,6  | 0    |
| САЩ                     | 3,5  | 39,6 | 43,9 | 12,9 |
| Нова Зеландия           | 23,4 | 41,5 | 29,4 | 5,7  |

Обучението и развитието на персонала също е основна отговорност на звеното по човешки ресурси, което дава възможност за прилагане на системен подход към обучението и изграждане на предпоставки за създаване на учещи организации. Тази функция на УЧР е и най-активно подпомаганата от външни консултанти в над половината от анкетираните фирми. Разпределението на отговорността за обучението в българските организации през 2003 г. е в синхрон със световната практика. Трябва обаче да се отбележи отново изоставането на звеното като водещ партньор на линейните мениджъри. Все още е по-голям дялът на организациите, в които те приемат самостоятелни решения за обучението и развитието на персонала – 23,3% у нас, в сравнение с 12,7% средно за ЕС (табл. 3.5.).

*Таблица 3.5. Споделяне на отговорността за обучението и развитието на персонала (% от организациите)*

| Държава                 | Прекият ръководител | Прекият р-л, съвместно с отдел ЧР | Отдел ЧР, съвместно с прекия р-л | Отдел ЧР    |
|-------------------------|---------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-------------|
| Италия                  | 3,4                 | 18,1                              | 45,7                             | 32,8        |
| Испания                 | 4,5                 | 18,2                              | 53,9                             | 23,4        |
| Гърция                  | 4,6                 | 20,1                              | 59,2                             | 16,1        |
| Франция                 | 4,3                 | 32,6                              | 53,6                             | 9,4         |
| Холандия                | 11,4                | 45,4                              | 36,3                             | 6,9         |
| Дания                   | 28,9                | 33,2                              | 29,6                             | 8,3         |
| Финландия               | 25,1                | 39,9                              | 27,8                             | 7,2         |
| Швеция                  | 22,1                | 47,9                              | 25,3                             | 4,8         |
| <b>Средно за ЕС</b>     | <b>12,7</b>         | <b>32,7</b>                       | <b>41,6</b>                      | <b>13,0</b> |
| <b>България</b>         | <b>23,3</b>         | <b>29,3</b>                       | <b>30,7</b>                      | <b>16,7</b> |
| Турска кипърска общност | 64                  | 22,7                              | 10,7                             | 2,7         |
| САЩ                     | 4,3                 | 22,8                              | 52,4                             | 20,5        |
| Австралия               | 6                   | 29,2                              | 52,8                             | 12          |

За разлика от фирмите в ЕС, в България все още е слаба ролята на звеното по УЧР в определянето на **заплащането и възнаграждаването**. В 48% от организациите това се осъществява еднолично от линейните мениджъри, докато в ЕС те вземат решенията в едва 19% от организациите (табл. 3.6.).

**Таблица 3.6. Споделяне на отговорността за заплащането и възнаграждаването (% от организациите)**

| Държава                 | Прекият ръководител | Прекият р-л, съвместно с отдел ЧР | Отдел ЧР, съвместно с прекия р-л | Отдел ЧР  |
|-------------------------|---------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------|
| Словакия                | 56                  | 25                                | 15                               | 4         |
| Естония                 | 41                  | 36                                | 21                               | 2         |
| Словения                | 34                  | 39                                | 24                               | 3         |
| Гърция                  | 14                  | 24                                | 43                               | 19        |
| Великобритания          | 6                   | 25                                | 51                               | 18        |
| Франция                 | 4                   | 31                                | 52                               | 14        |
| Италия                  | 3                   | 18                                | 43                               | 36        |
| <b>Средно за ЕС</b>     | <b>19</b>           | <b>32</b>                         | <b>34</b>                        | <b>14</b> |
| Турция                  | 42                  | 27                                | 24                               | 8         |
| <b>България</b>         | <b>48</b>           | <b>28</b>                         | <b>16</b>                        | <b>9</b>  |
| Турска кипърска общност | 78                  | 14                                | 8                                | 0         |
| САЩ                     | 4                   | 20                                | 43                               | 33        |
| Израел                  | 10                  | 13                                | 42                               | 35        |

Силна дивергенция съществува и в областта на индустриалните отношения. Ролята на звената и специалистите по УЧР в България е твърде слаба, като в 60,5% от организациите, водещи в развитието на индустриалните отношения, са линейните мениджъри (табл. 3.7.). По този показател по-консервативни от българските са единствено организациите в Турската кипърска общност (табл. 3.7).

**Таблица 3.7. Споделяне на отговорността за индустриалните отношения (% от организациите)**

| Държава                 | Прекият ръководител | Прекият р-л, съвместно с отдел ЧР | Отдел ЧР, съвместно с прекия р-л | Отдел ЧР    |
|-------------------------|---------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-------------|
| Словакия                | 40,9                | 26,6                              | 24,2                             | 8,3         |
| Словения                | 22,3                | 21                                | 31,2                             | 25,5        |
| Кипър                   | 23,9                | 10,4                              | 32,8                             | 32,8        |
| Дания                   | 22,9                | 26,4                              | 25,6                             | 25          |
| Великобритания          | 2,7                 | 17,8                              | 50                               | 29,5        |
| Италия                  | 2,8                 | 6,5                               | 18,7                             | 72          |
| Испания                 | 1,9                 | 7,1                               | 39                               | 51,9        |
| Франция                 | 0,7                 | 8,6                               | 32,4                             | 58,3        |
| <b>Средно за ЕС</b>     | <b>13,4</b>         | <b>20,3</b>                       | <b>32,4</b>                      | <b>33,8</b> |
| <b>България</b>         | <b>60,5</b>         | <b>18,5</b>                       | <b>11,3</b>                      | <b>9,7</b>  |
| Турска кипърска общност | 64                  | 22,7                              | 12                               | 1,3         |
| САЩ                     | 6,1                 | 14                                | 53,9                             | 36          |
| Австралия               | 3,2                 | 14,7                              | 41,7                             | 40,5        |

Според анкетиранията отговорността за увеличаването и намаляването на числеността на персонала в българските организации е традиционно задължение на преките ръководители. Все пак се забелязва тенденция към бавно навлизане на специалистите по УЧР и в тази функция, като през 2003 г. вече в 38% от организациите линейните мениджъри са подпомагани от отделите по УЧР при про-



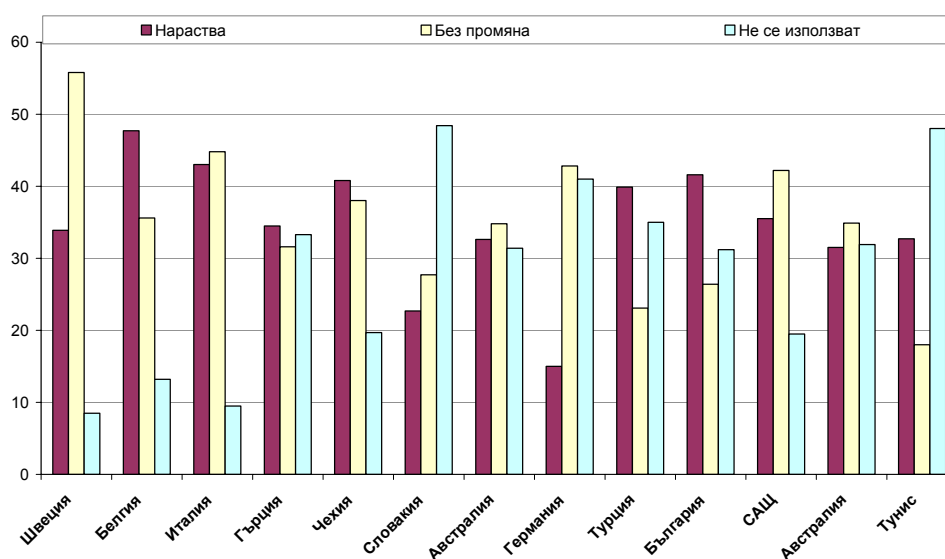
мянната на числеността на заетите, а в друга ¼ от анкетираните фирми звената по УЧР вече имат водеща роля в този процес (табл. 3.8.).

**Таблица 3.8. Отговорности на специалистите по УЧР за промяна в числеността на персонала**

| Държава                 | Прекият ръководител | Прекият р-л, съвместно с отдел ЧР | Отдел ЧР, съвместно с прекия р-л | Отдел ЧР  |
|-------------------------|---------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------|
| Словакия                | 40                  | 35                                | 21                               | 4         |
| Естония                 | 36                  | 46                                | 16                               | 2         |
| Дания                   | 37                  | 45                                | 15                               | 3         |
| Холандия                | 17                  | 62                                | 19                               | 2         |
| Германия                | 12                  | 36                                | 32                               | 20        |
| Великобритания          | 8                   | 51                                | 34                               | 8         |
| Франция                 | 4                   | 36                                | 42                               | 18        |
| Италия                  | 4                   | 23                                | 39                               | 34        |
| <b>Средно за ЕС</b>     | <b>20</b>           | <b>42</b>                         | <b>27</b>                        | <b>11</b> |
| <b>България</b>         | <b>38</b>           | <b>38</b>                         | <b>18</b>                        | <b>6</b>  |
| Турска кипърска общност | 71                  | 24                                | 4                                | 1         |
| САЩ                     | 5                   | 53                                | 32                               | 10        |
| Филипините              | 6                   | 55                                | 33                               | 6         |

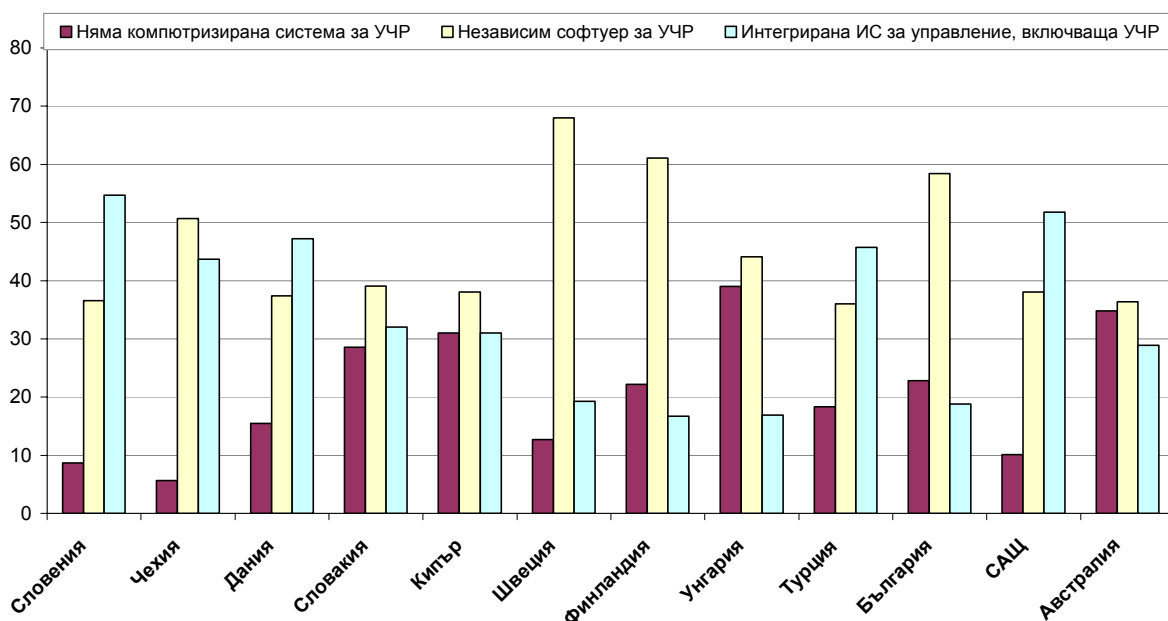
#### 4. Информационни системи за УЧР

Информационните технологии бързо навлизат в УЧР и подобряват ефективността на управлението на хората. Пазарът на информационни системи в България е един от най-динамично развиващите се в сравнение с всички изследвани страни, като приложението им за УЧР непрестанно расте. През 2003 г. 42% от българските организации декларират, че през последните няколко години употребата на информационни системи за УЧР се е увеличила (фиг. 4.1.).



**Фигура 4.1. Промяна в използването на външни доставчици на ИС за УЧР (% от организациите)**

Използването на външни доставчици на информационни системи за УЧР е все по-често срещано явление, като през последните няколко години силно се увеличава делът на компаниите, които според анкетиранияте не могат да си представят да работят без тях. Последното изследване на Кранет показва, че България е сред страните, в които внедряването им нараства най-бързо. През 2003 г. вече 58% от нашите фирми използват независим софтуер за УЧР, а 19% – интегрирана информационна система за управление, включваща УЧР (фиг. 4.2.). Забелязва се ясна конвергентна тенденция между българските организации и европейските фирми. Така например независим софтуер за УЧР се използва средно във всяка втора от организациите от ЕС, а интегрирани системи за управление на бизнеса, включващи УЧР – в 33% от европейските фирми.



**Фигура 4.2. Употреба на информационни системи за УЧР (% от организациите)**

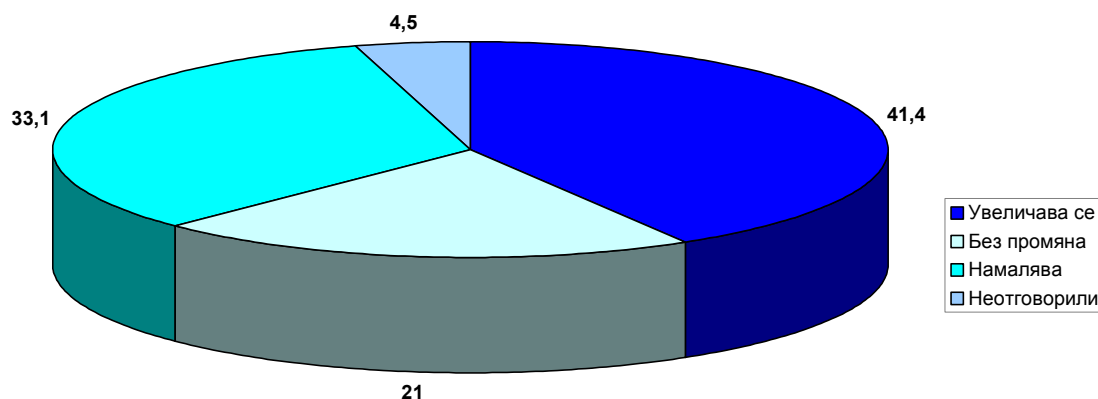
В почти  $\frac{3}{4}$  от анкетиранияте български организации, както и в останалите изследвани страни преобладава употребата на информационни системи, позволяващи едностранна комуникация (табл. 4.1.). Все пак делът на фирмите, където внедрената информационна система за УЧР е достигнала по-високи нива, нараства и е съпоставим с практиката на европейските компании.

**Таблица 4.1. Типове внедрени информационни системи (% от организациите)**

| Държава         | Едностранна комуникация (публикуване) | Едностранна комуникация (частичен достъп до информация) | Двустранна комуникация (елементарно обновяване на информацията) | Двустранна комуникация с възможност за комплекс от трансакции в системата | Друга с възможност за по-сложни трансакции |
|-----------------|---------------------------------------|---|---|---|--|
| Словения        | 77,9                                  | 15  | 1,4   | 0,7   | 0  |
| Гърция          | 77                                    | 12,4  | 5,3   | 4,4   | 0  |
| Кипър           | 68,6                                  | 14,3  | 2,9   | 2,9   | 0  |
| Естония         | 66,7                                  | 23  | 4,6   | 0   | 3,4  |
| Чехия           | 53,8                                  | 29,2  | 7,7   | 4,6   | 3,1  |
| Испания         | 52,2                                  | 18,9  | 15,6  | 5,6   | 3,3  |
| Швеция          | 41,1                                  | 30,9  | 16  | 8,6   | 1,5  |
| Франция         | 38,4                                  | 37,2  | 7   | 14  | 1,2  |
| Белгия          | 0,9                                   | 54,1  | 22  | 18,3  | 1,8  |
| <b>България</b> | <b>35,8</b>                           | <b>36,8</b>   | <b>13,2</b>   | <b>8,5</b>  | <b>1,9</b>                                 |
| Исландия        | 43,8                                  | 21,9  | 11  | 5,5   | 9,6  |
| САЩ             | 20,4                                  | 22,3  | 21,8  | 25,7  | 2,9  |
| Канада          | 55,4                                  | 18,2  | 13,4  | 4,5   | 3  |
| Тунис           | 71,4                                  | 14,3  | 0   | 0   | 0  |

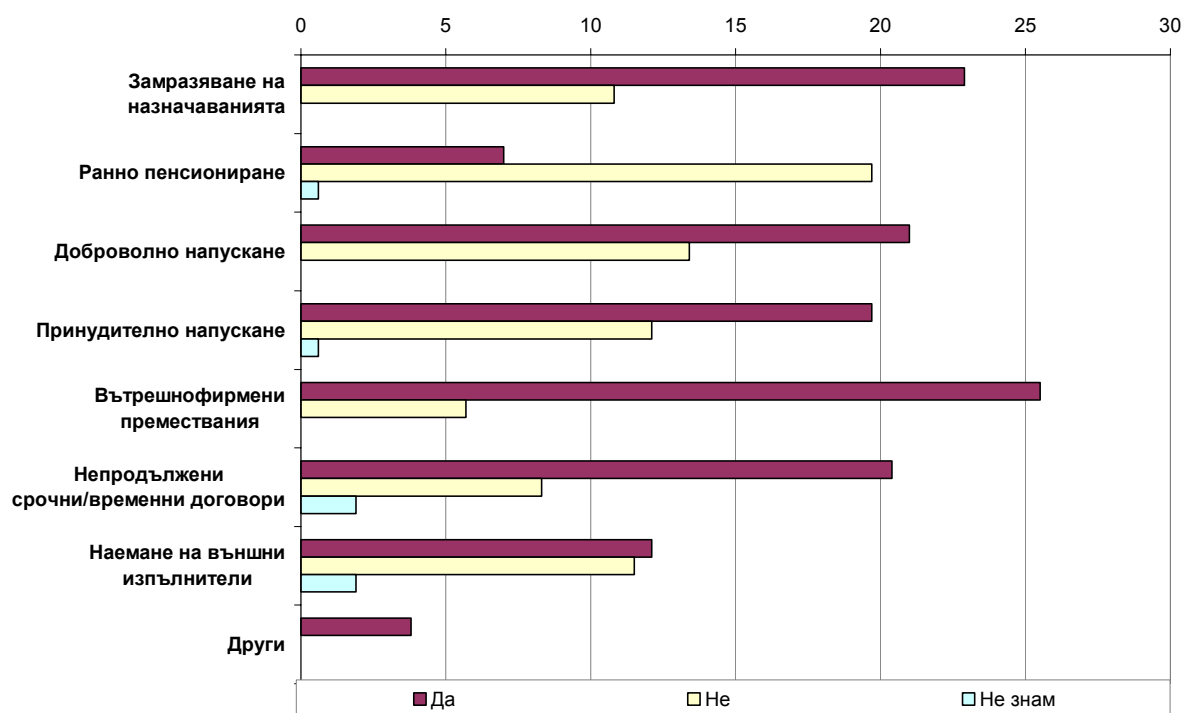
### 5. Формиране на щат

През последните години икономиката на България е в постоянен подем, което обуславя нарастващата активност на организациите на пазара на труда. За периода 1999 - 2003 г. 41% от изследваните фирми са увеличили числеността на персонала си (фиг. 5.1.). Интензивната емиграция на висококвалифициран персонал поставя редица предизвикателства пред звената и специалистите по УЧР, свързани не само с наемането, но и със задържането на качествени служители, с откриването на млади таланти и привличането им на работа.



**Фигура 5.1. Промяна на общия брой на наетите (на пълен работен ден) служители през последните три години (%)**

В същото време, в резултат от реструктурирането на българската икономика фирмите масово съкращават персонал. За периода 1999 - 2003 г. 33,1% от организациите са намалили числеността си. Процентното разпределение на най-често използваните методи за това са показани на фиг. 5.2. Една пета от компаниите са прибегвали до крайната мярка на принудително освобождаване на персонала и още толкова са успявали да убедят служителите си да напуснат доброволно. Друга добре позната практика в България – непродължаването на срочните трудови договори след изтичането на срока им, е използвана от 20,4% от организациите. По-мекото са намалили състава си 22,9% от фирмите, където са били замразени назначенията, а една четвърт от анкетиранията са запазили значимия за тях човешки капитал чрез вътрешнофирмени премествания. Ранното пенсиониране е използвано едва от 7% от фирмите поради липсата на подходящи законови възможности и промените в Закона за пенсиите, увеличаващи пенсионната възраст.

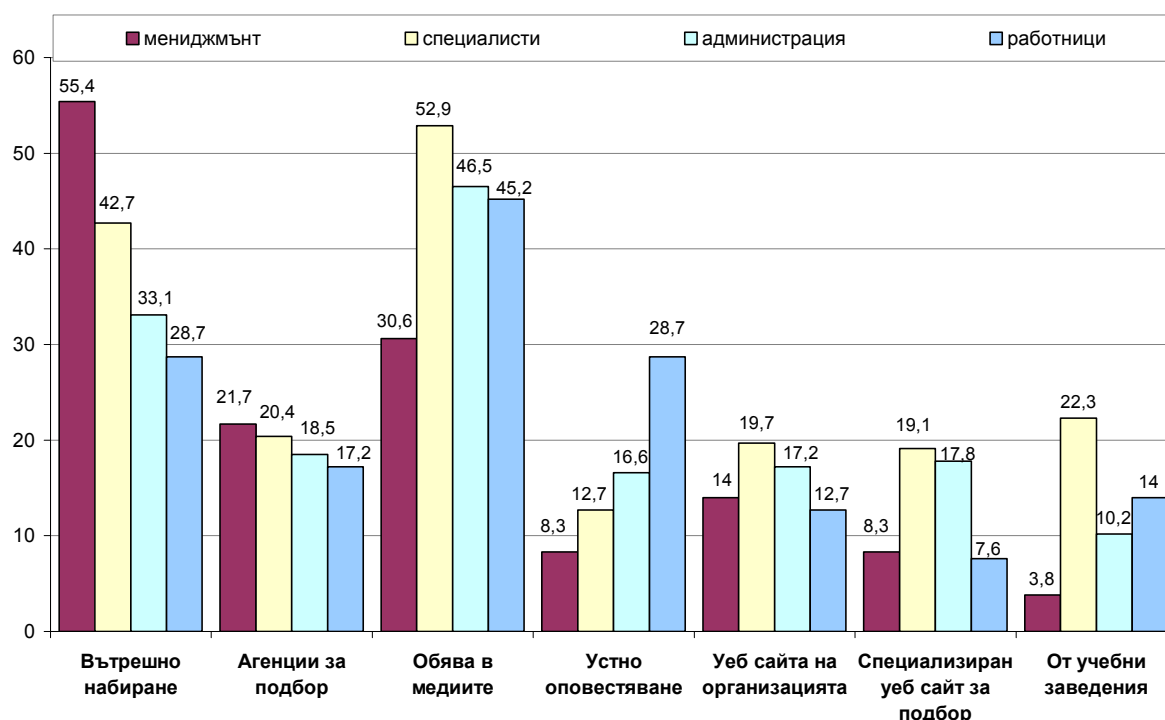


**Фигура 5.2. Използвани методи при намаляване броя на служителите (% от организациите)**

Проучването показва, че тенденцията от 1999 г. за преобладаващо набиране на ръководители чрез издигането им от средите на специалистите в организацията продължава. През 2003 г. в над 55% от изследваните български фирми мениджърите са подбрани по този начин. В същото време агенциите за подбор на персонал се превръщат в по-активни посредници на пазара на труда по две основни

причини: постепенното повишаване на качеството на предлаганите от тях услуги и бързо нарастващия дефицит на работна сила в редица сектори и дейности.

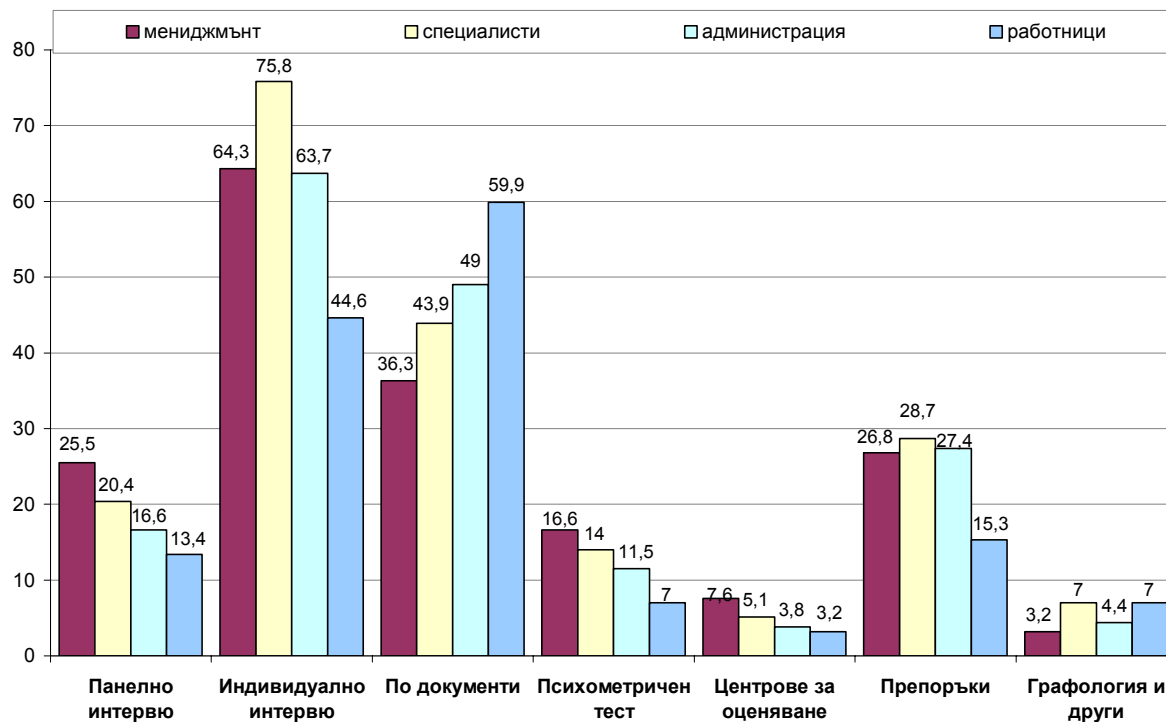
В изследваните организации над половината от свободните длъжности за специалистите, 46,5% - за административния персонал, и 45,5% - за работниците, се оповестяват в медиите, а устното оповестяване на свободни места е най-разпространено за набирането на работници (фиг. 5.3.). Увеличава се делът на публикуваните обяви в интернет както в уеб сайта на организацията, така и в специализирани сайтове за подбор на персонал и през 2003 г. в около 20% от фирмите вакантните позиции за специалисти и административен персонал се обявяват по този начин. В над една пета от организациите незаемите длъжности за специалисти се попълват директно от вузовете.



**Фигура 5.3. Методи за попълване на свободните позиции по категории персонал (% от организациите)**

През 2003 г. като най-разпространен метод за подбор на персонал в България се утвърждава индивидуалното интервю, което измества от първата позиция подбора по документи, най-популярен според проучванията от 1996 - 1999 г. По този начин се очертава още една конвергентна област със страните от ЕС, в които доминира назначаването след личен контакт с кандидата (фиг. 5.4.) Препоръки се изискват в една от четири фирми, а психометрични тестове се провеждат при подбора на 17% от мениджърите, 14% от специалистите, 11,5% от административния персонал и 7% от работниците в изследваните организации. Центро-

вете за оценяване и графологията все още се използват твърде рядко при подбора на персонал.

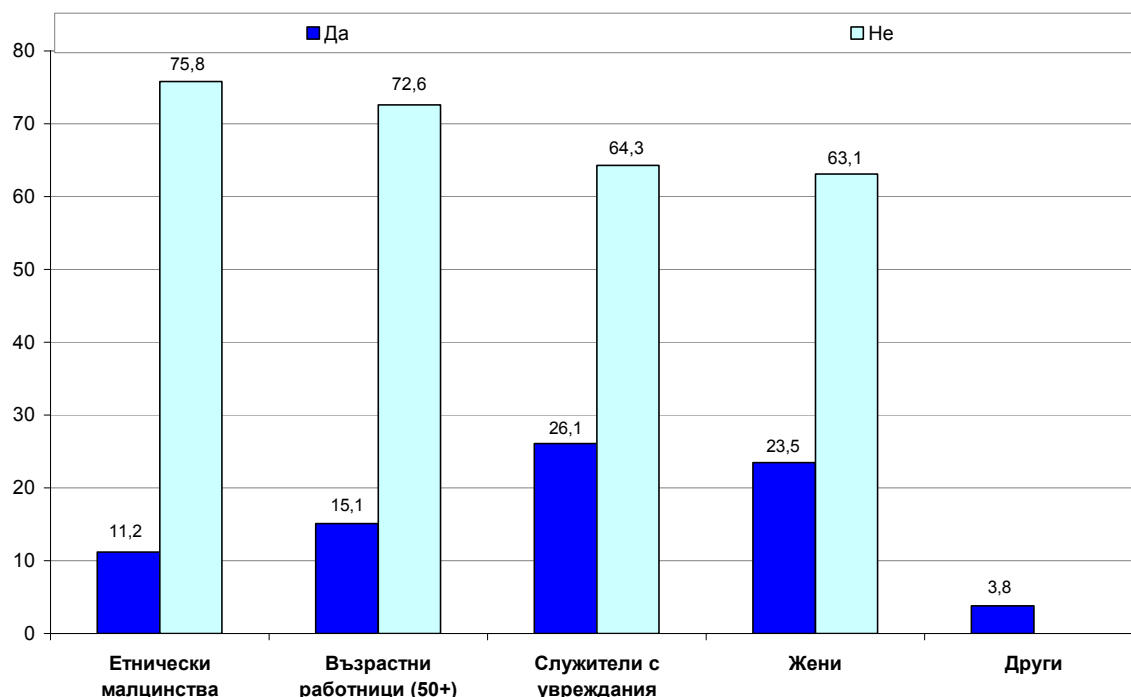


**Фигура 5.4. Методи за подбор на служители по категории персонал**

Нарастват българските организации, които имат сериозни затруднения при подбора на ръководен персонал, ИТ специалисти и друг квалифициран персонал – това е валидно за 32% от респондентите. Два пъти по-малко компании изпитват трудности при задържането на работници, а набирането на административен персонал създава проблеми на 7% от организациите<sup>7</sup>.

Проблемните групи са обект на бързо нарастващо внимание от страна на работодателите. Проучването показва, че през 2003 г. в 26,1% от организациите в България вече има специални програми за служители с увреждания, в 23,5% - за работещите в тях жени, в 15,1% - за възрастни работници, и в 11,2% - за защита на работещите представители от етническите малцинства (фиг. 5.5). Делът на тези организации ще нараства през следващите години под влияние на европейските антидискриминационни норми и практики и приетия у нас Закон за защита срещу дискриминацията.

<sup>7</sup> Вачкова, Е. (1999), *Прайс Уотърхауз Кранфилд проект по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България*. През 2003 г. този въпрос не е задаван.



Фигура 5.5. Програми за работа с групи служители със специални потребности

## 6. Гъвкави работни договорености

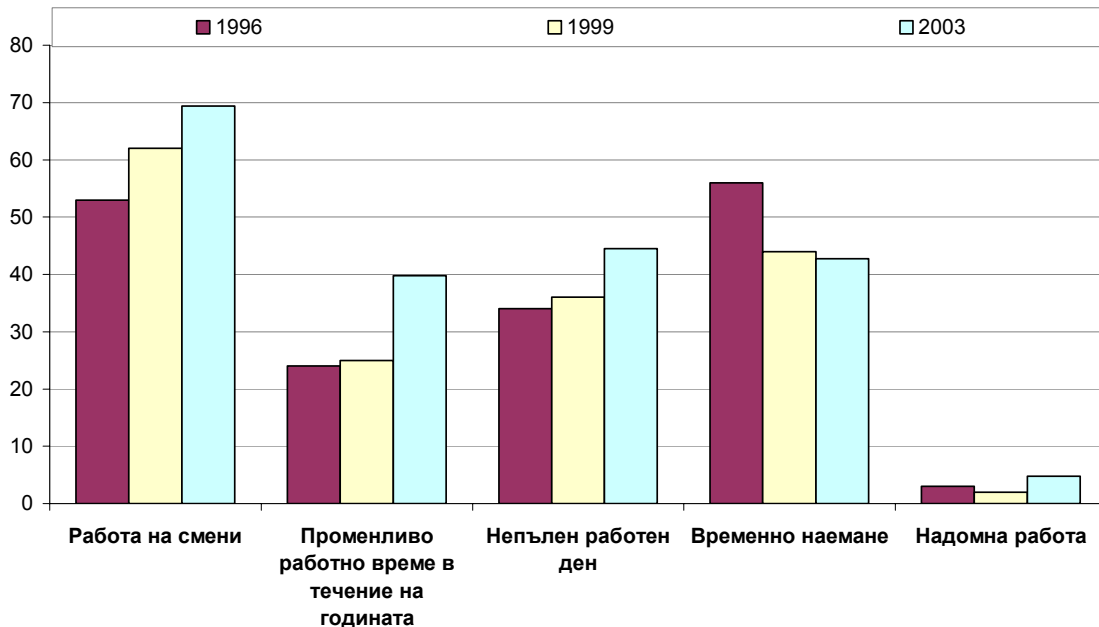
От 1990 г. насам гъвкавите работни договорености (ГРД) в България са обект на задълбочени изследвания и дискусии от законова, социална и управленска гледна точка както на национално, така и на организационно ниво. Проучването разглежда следните три вида ГРД<sup>8</sup>:

1. Според работното време (работа на непълен работен ден, през почивните дни, извънреден труд, сменна работа, с намалено работно време, променливо работно време в течение на годината, гъвкаво работно време).
2. Според договора (споделяне на работата/длъжността, разделяне на работата/ длъжността, сезонна/временна работа, договор с фиксиран срок, наемане на външни подизпълнители).
3. Според мястото (надомна работа, работа чрез телевизионна връзка).

По официални данни на НСИ през 2002 г. 97,2% от наетите работят на пълно работно време. Настоящият анализ се основава на трите проучвания на Кранет (през 1996, 1999 и 2003 г.) и показва стабилна тенденция към нарастване на ГРД (фиг. 6.1) въпреки различните институционални и други трудности, които все още препятстват развитието им. Положително значение за служителите в

<sup>8</sup> Survey on Comparative Human Resource Management (2006), *International Executive Report 2005*, CRANET: 34-39.

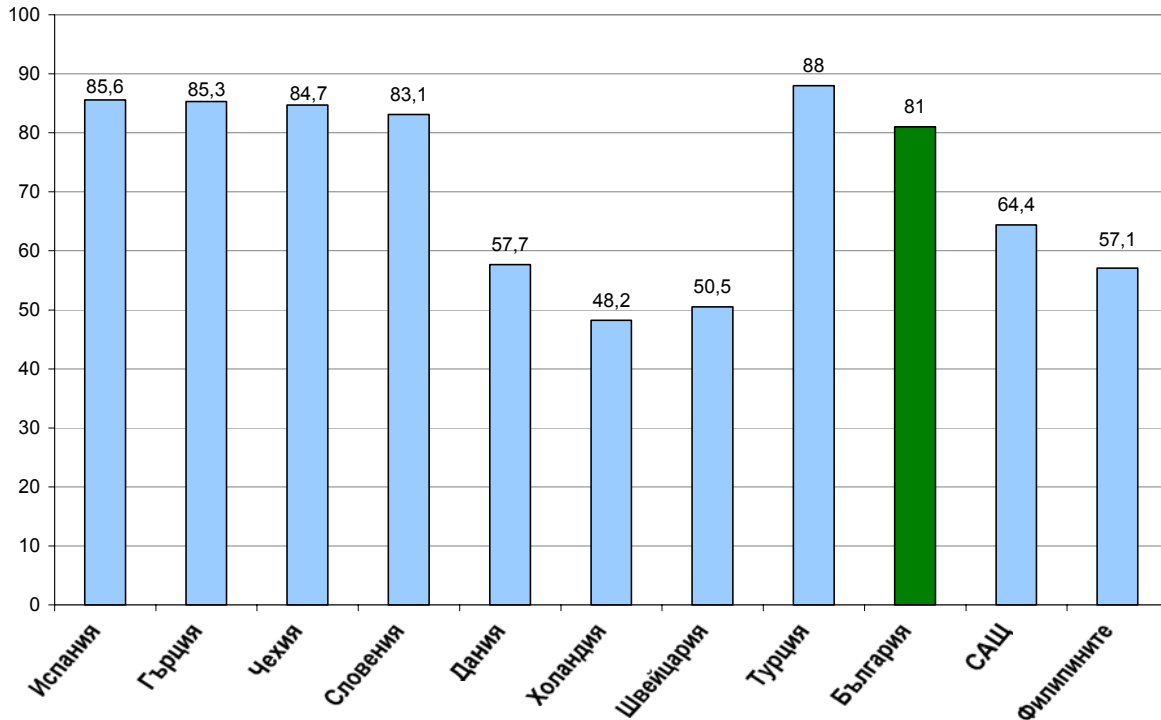
България има фактът, че процентът на временно наетите намалява драстично и през 2003 г. вече е 42,7%. Това показва тенденция към стабилизиране на българските организации, за които през годините на преход към пазарна икономика тази форма на гъвкава заетост се прилагаше масово за постоянно заети лица като застраховка при необходимост от бързо намаляване на щата.



**Фигура 6.1. Относителен дял на българските организации, използващи гъвкави работни договорености**

През целия изследван период преобладава гъвкавостта на работното време. Най-разпространената ГРД продължава да бъде работата на смени, използвана в почти 70% от организациите през 2003 г. В сравнение с останалите държави в изследването, в България работата на смени се прилага на средноевропейско ниво (фиг. 6.2.), макар че в редица централно- и южноевропейски държави е по-разпространена.



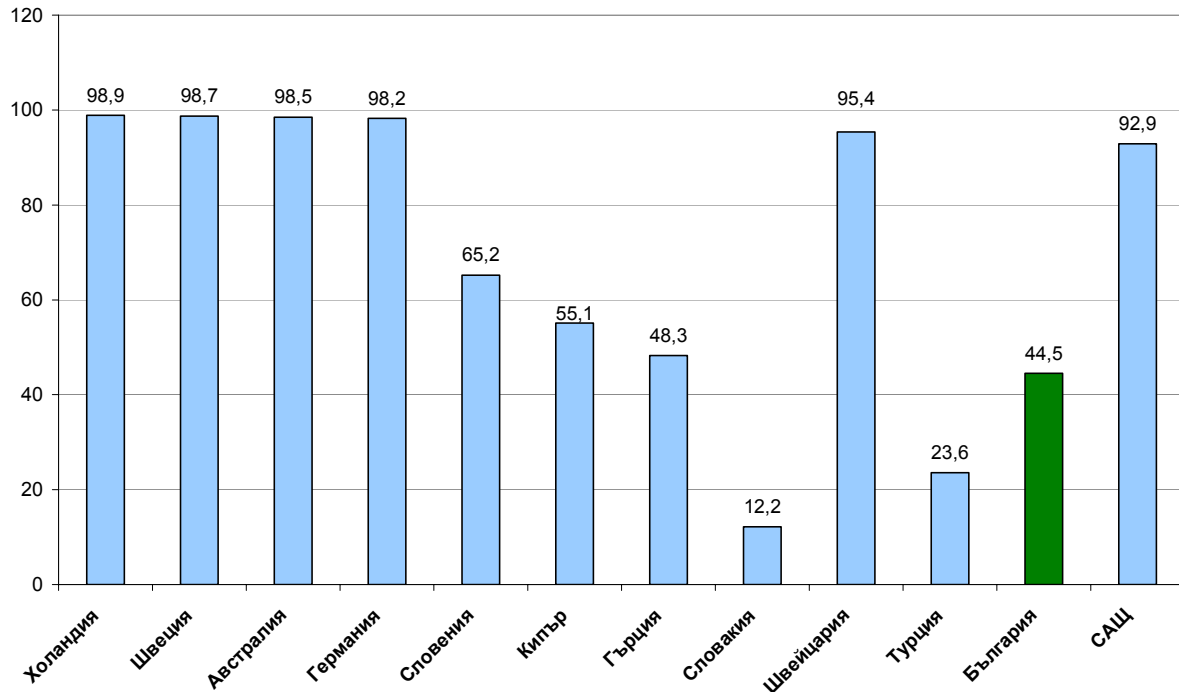


**Фигура 6.2. Относителен дял на организациите по държави, използващи работа на смени (%)**

През 2003 г. по-малко от 40% от българските организации декларират, че използват работа през почивните дни, докато в държавите от ЕС тази форма на ГРД се използва в повече от половината от анкетираните организации, с изключение на Италия и Холандия. Над 60% от организациите в България използват извънреден труд, но въпреки това страната ни заема последно място по употребата на тази форма на ГРД сред изследваните страни, като процентът на прилагащите го организации средно за ЕС достига 84%. Причината за това вероятно се крие във факта, че българското законодателство до 2004 г. не регламентираше достатъчно добре извънредния труд, а след 2004 г. Кодексът на труда (чл.113) позволи работна седмица от 48 часа, ако не се нарушават минимално регламентираните почивки. Въпреки това малко организации прилагат документално извънреден труд поради по-високото му заплащане, а служителите все още често остават след работно време, без това да им носи никакви допълнителни облаги. Очакванията на обществото са за засилен контрол на инспекциите по труда върху официално нерегламентираното работно време, за заплащане на извънредния труд и за спазване на трудовото законодателство.

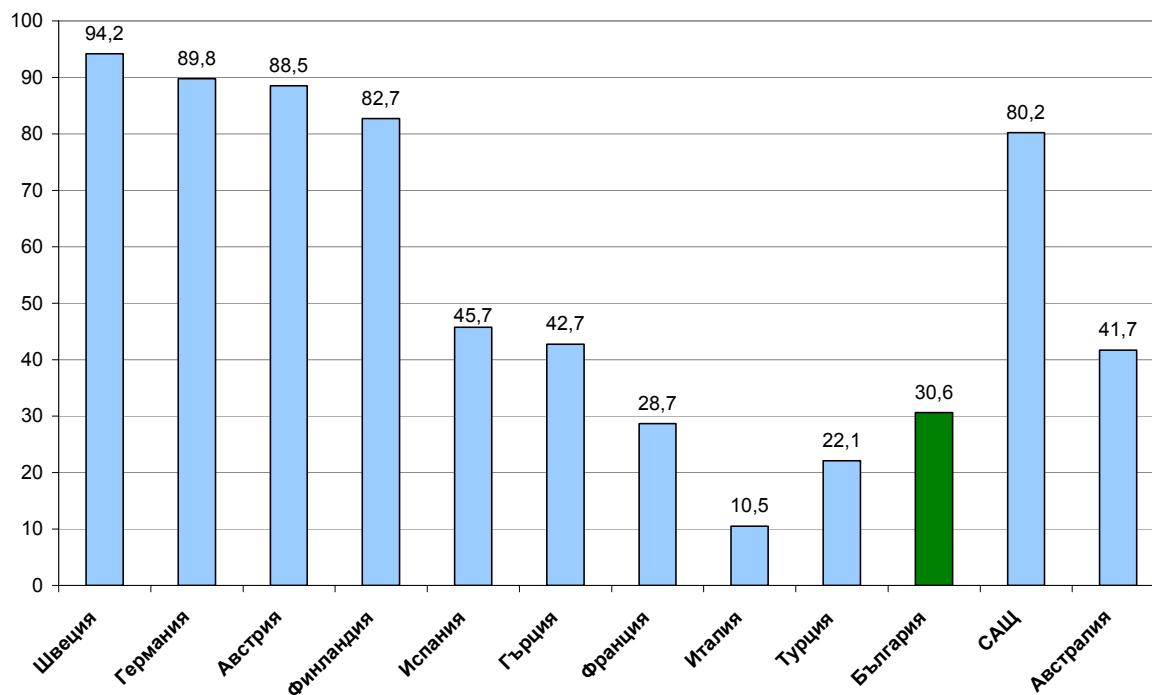
Според проучванията работата на непълнен работен ден се прилага в 44,5% от българските организации (фиг. 6.3.), като увеличението на употребата на тази форма на гъвкавост за периода 1996 - 2003 г. е само с 10%. Международното сравнение показва, че България попада в една група със страните от Централна и Югоизточна Европа, където работата на непълнен работен ден е като цяло по-сла-

бо разпространена. Около 15% от българските организации декларират, че част от персонала им работи с намалено работно време. Тази форма на гъвкава заетост е малко позната и все още рядко прилагана у нас въпреки предимствата, които предлага най-вече за проблемните групи персонал.



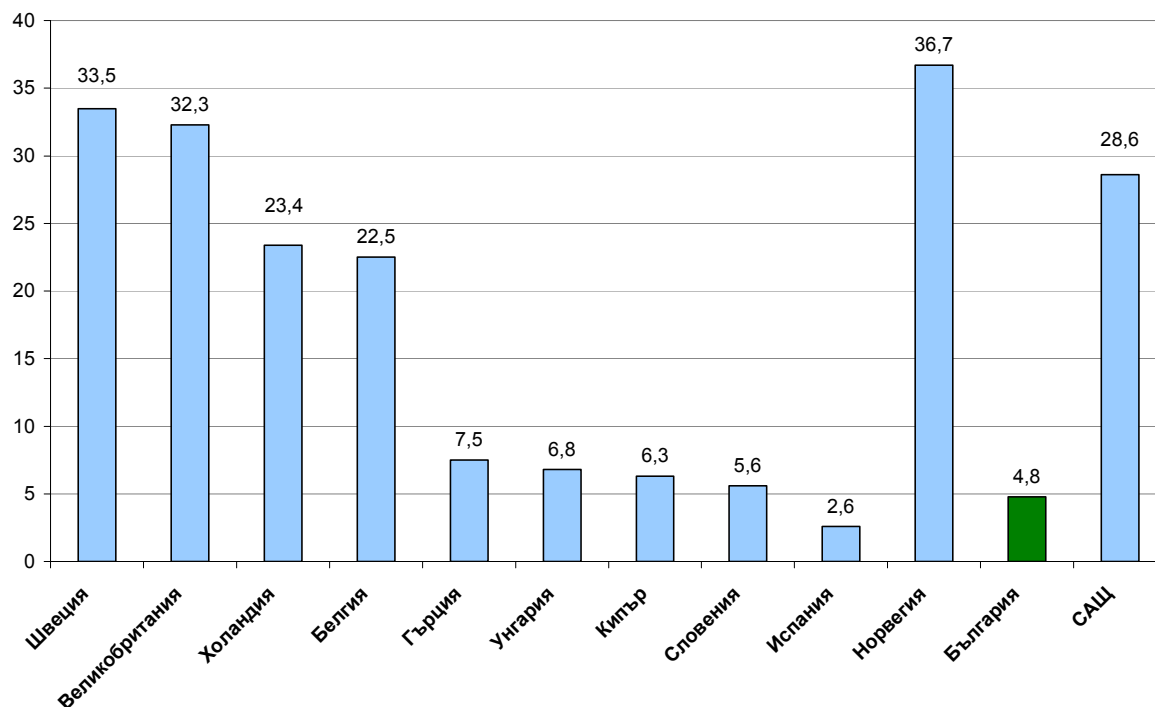
**Фигура 6.3. Относителен дял на организациите по държави, използващи работа на непълен работен ден (%)**

Страната ни все още изостава от европейската практика на широко прилагане на гъвкавото работно време. Така например променливо работно време в течение на годината предлагат 39,8% от българските фирми, а гъвкаво работно време - 30,6% от тях (фиг. 6.4). Тенденцията на нарастване на употребата на тези две форми на гъвкава заетост може да бъде обяснена с бързия ръст в сферата на услугите и особено на туризма.



**Фигура 6.4. Относителен дял на организациите по държави, използващи гъвкаво работно време (%)**

България има традиционно много висок показател на прилагане на срочни трудови договори (55,5%) и договори за сезонна/временна работа (42,7%), като следва световните тенденции в употребата им. Все още у нас не се прилагат добре възможностите на “функционалната” гъвкавост. В повече от половината изследвани компании не се използва споделяне или разделяне на работата/длъжността. Надомната работа се използва повече, но все още в съвсем ограничена степен от едва 4,8% от организациите (фиг. 6.5). Потенциалът на тези форми на гъвкава заетост, както и на работата чрез телевизионна връзка няма да бъде изчерпан в близко бъдеще.



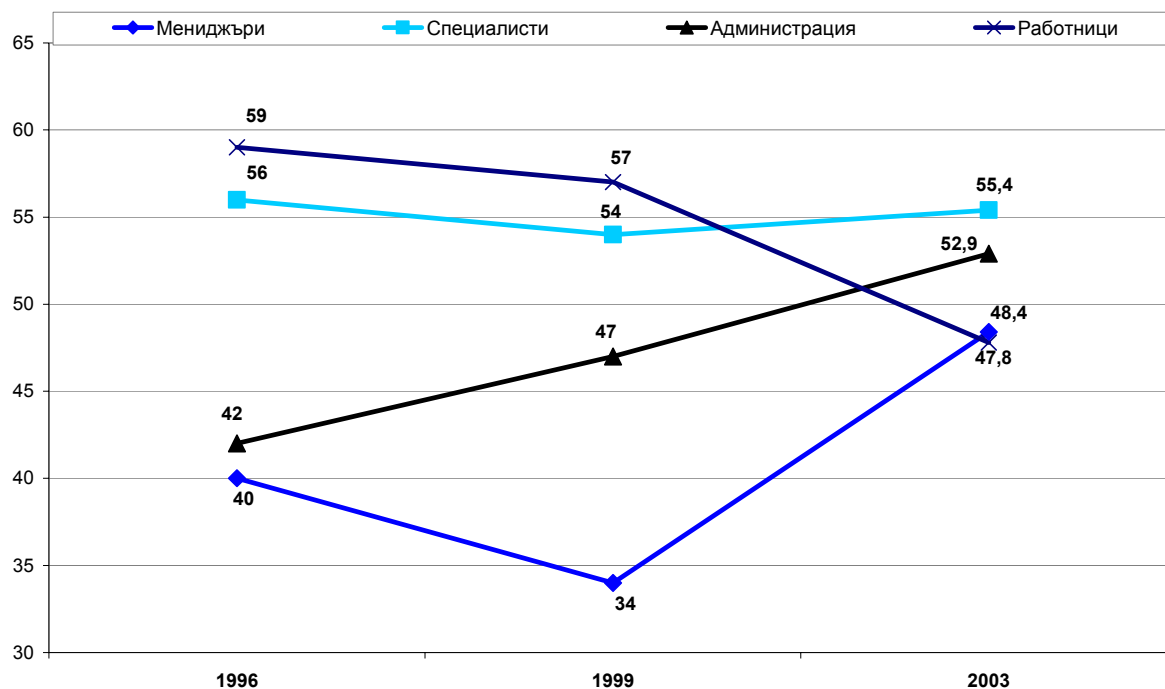
**Фигура 6.5. Относителен дял на организациите по държави, използващи надомна работа**

В сравнение със страните от ЕС гъвкавата заетост в България навлиза по-бавно. Масово се прилагат гъвкави договорености, които са социално непривлекателни и са по-благоприятни за работодателите, отколкото за служителите, докато останалите форми, рационализиращи използването на работното време, навлизат по-бавно.

## 7. Оценяване на служителите

От началото на изследванията на системите за оценка на персонала в България се наблюдава един много нетипичен за Европа и света феномен – преобладаването на формалното оценяване на работниците пред оценяването на мениджърите. През 1996 г. ръководителите са оценявани в 40% от изследваните организации, а работниците – в 59% от тях<sup>9</sup> (фиг. 7.1.). Това несъответствие постепенно се изглажда през следващите години. През 2003 г. в България средно 60% от организациите провеждат регулярно оценяване на персонала, докато този процент в ЕС и Северна Америка е над 75%. Последното изследване показва, че в най-много организации са били оценявани специалистите, следвани от администрацията, мениджърите и работниците.

<sup>9</sup> Вачкова, Е. (1995), *Прайс Уотърхауз Кранфилд проект по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България*.



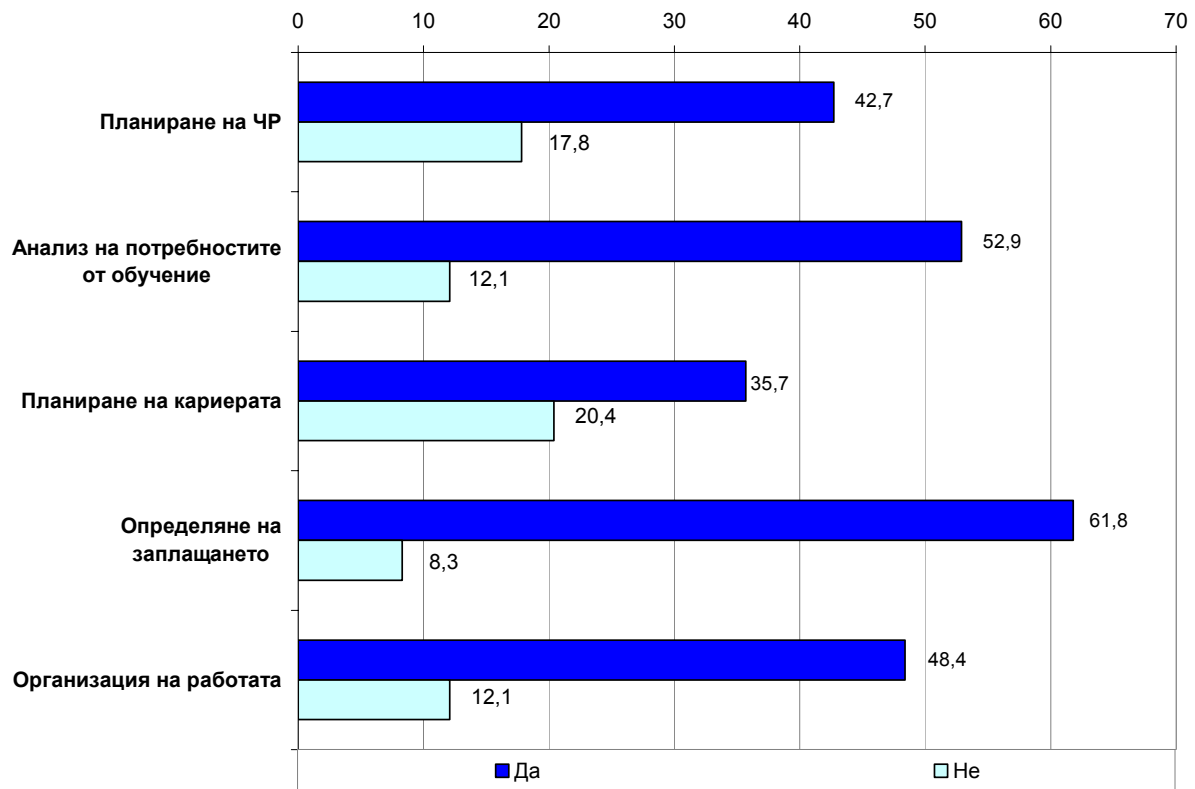
**Фигура 7.1. Регулярно оценяване на персонала чрез формална система за оценяване (% от организациите)**

През 2003 г. в българските организации вече се използват всички източници на информация за процеса на оценяване в съответствие с най-добрите практики в ЕС и света. Най-голяма роля при оценяването на персонала през 1999 г. са играли непосредствените ръководители - в 67,3% от фирмите<sup>10</sup>, а ръководителите от по-високо ниво са участвали в оценяването в 47% от тях, докато през 2003 г. стойностите на тези показатели са вече съответно 96,7% и 81,2% от анкетираните фирми. Оценката от клиенти се използва в 44,4% от организациите, което е над два пъти повече от средното за ЕС. В по-редки случаи системите за оценяване включват самооценка, оценка от подчинени и от колеги. Самооценка се прилага в 43,5% от фирмите, което е далеч по-малко от средното за ЕС – 70%. Колегите участват в оценяването в 1/3 от фирмите, което е по-високо от средното за ЕС (18,2%). В 1/5 от случаите системите за оценяване включват оценка от подчинените, което е съпоставимо със средното ниво за ЕС.

Резултатите от проучването показват (фиг. 7.2.), че през 2003 г. в България системите за оценка са предназначени предимно за определяне на заплащането на персонала, по-рядко за анализиране на потребностите от обучение и за подобряване на организацията на работния процес. Все още в недостатъчна степен са развити системите за планиране на ЧР и планиране на кариерата и съответно зависимостта им от системата за оценка. Прави впечатление също големият брой

<sup>10</sup> Вачкова, Е. (1999), *Прайс Уотърхауз Кранфилд проект по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България.*

неотговорили на този въпрос организации, което навежда на мисълта, че в тях специалистите по УЧР не са съвсем наясно какви са ролята и смисълът на формалното оценяване на служителите. Възможно обяснение на този факт е, че в част от изследваните фирми няма еднозначно изградена система от взаимно свързани процеси по основните функции на УЧР.



*Фигура 7.2. Предназначение на системата за оценка (% от организациите)*

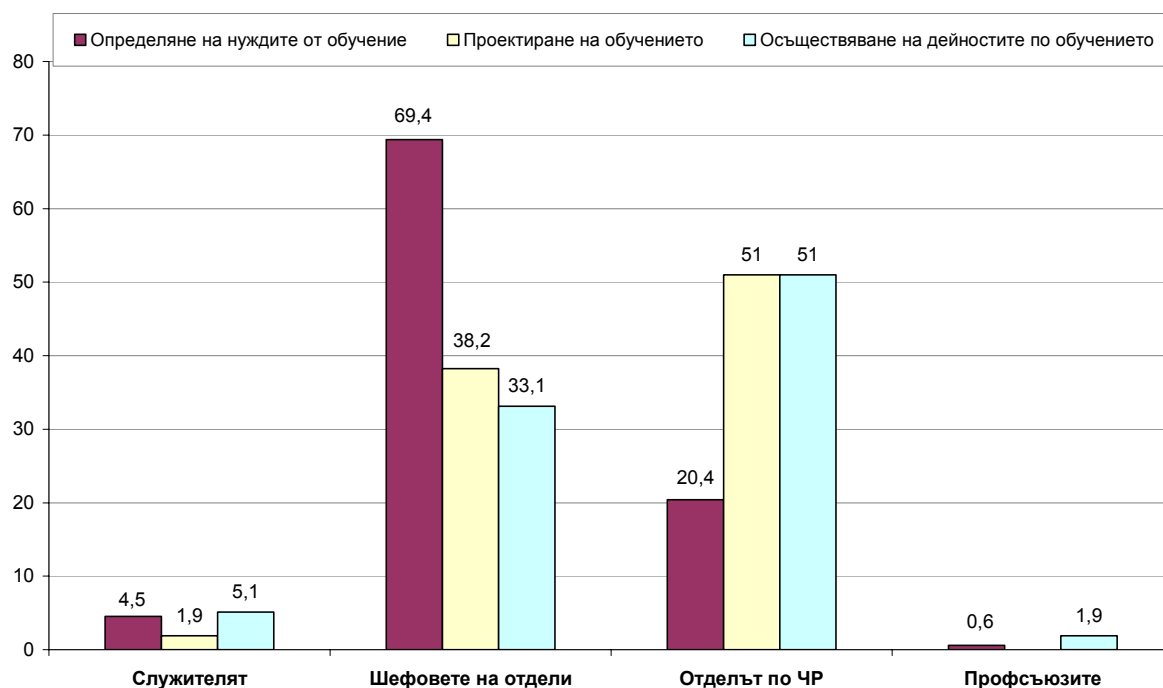
По-широкото използване на резултатите от оценката на персонала за определяне на потребностите от обучение е един от конвергентните фактори на българските организации с европейските им колеги. По този показател България дори изпреварва повечето страни от Централна и Югоизточна Европа. В сравнителен план обаче фирмите у нас изостават от световната практика на обвързване на системата за оценка с планирането на кариерата на служителите.

Като цяло процесът на оценяване в българските организации следва европейската тенденция на ръст в употребата на формална оценка за всички категории служители.

## **8. Обучение и развитие на персонала**

В началото на XXI век, в условията на икономиката на знанието, увеличаването на човешкия капитал осигурява важно конкурентно предимство на организациите. Нарастват усилията за подобряване на обучението и развитието на хо-

рата на работното им място и за изграждането на учещи организации. Резултатите от изследванията потвърждават, че все по-голям принос за ускоряването на този процес придобиват отделите по УЧР. Нарастват усилията на българските организации да развиват знанията, уменията и възможностите на служителите си. Ролята на отделите по УЧР в изследваните организации в България през 2003 г. е водеща при проектиране и осъществяване на дейностите по обучението и развитието на персонала (51%), но в 69,4% от тях преките ръководители все още имат решаващ глас при определянето на нуждите от обучение на персонала (фиг. 8.1.). Мнението на самите служители за обучението им обаче рядко се взима под внимание, а синдикатите почти не влияят на този процес. В синхрон с европейската практика с всяка изминала година отделите по УЧР в България поемат все повече отговорности за процеса на обучение и развитие. За периода 1996 - 2003 г. едноличните решения на линейните мениджъри в изследваните организации намаляват от 40% на 22%, докато решенията на отделите по УЧР се увеличават от 9% на 16%, а в почти 60% от организациите те работят съвместно (през 1996 г. – в 42% от фирмите).



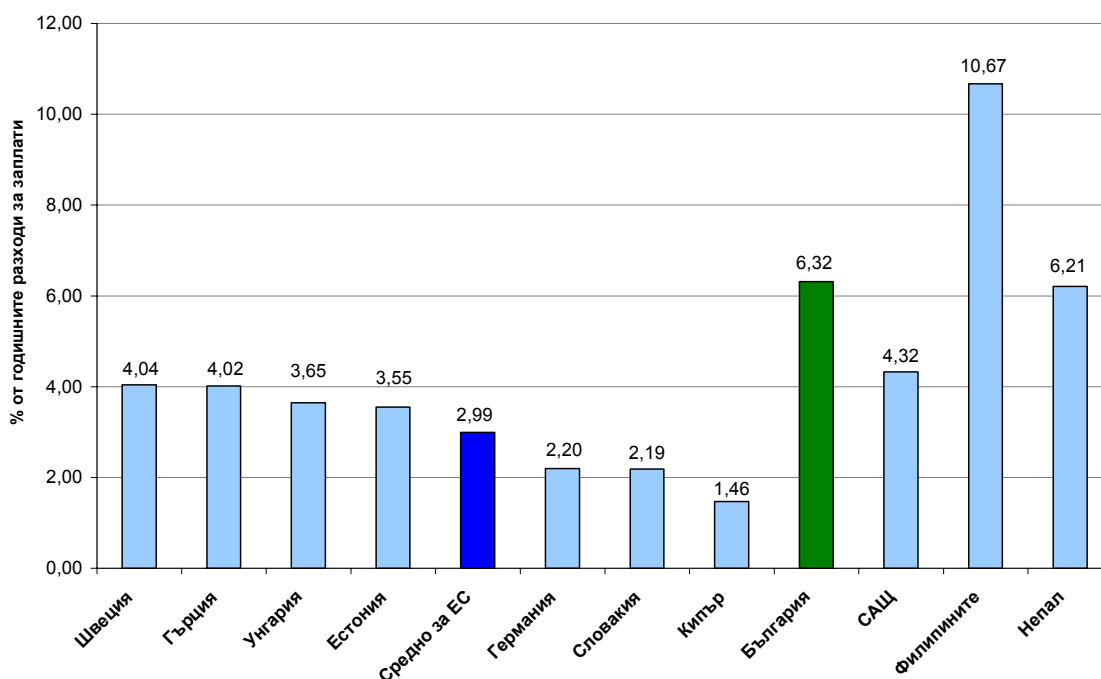
**Фигура 8.1. Относителен дял на организациите, които имат ключови роли в обучението и развитието на персонала (% , 2003 г.)**

Необходимостта от непрекъснато увеличаване на ефективността от обучението налага обединяване на усилията на целия мениджърски състав, на отделите по УЧР, на преките ръководители и на самите служители. Важно е както уточняването на конкретните им задължения при проектирането, осъществяването и

поддържането на обучението, така и синхронизирането на приноса им за постигане на високи резултати в повишаването на качеството на работната сила.

През последните 10 години всички страни в преход възприемат идеята за обучението и развитието на персонала като главно конкурентно предимство. В България се наблюдава тенденция към увеличаване на инвестициите в обучение и развиване на уменията и квалификацията на служителите. Наред с това се повишава и ефективността от провежданите обучения, тъй като във все повече организации се анализират потребностите от обучение. За периода 1996 - 1999 г. техният брой се увеличава от 42% на 44%, а ефектът от обученията се измерва вече в 60% от компаниите (в сравнение с 53% през 1996 г.).

Проучването на Кранет показва, че организациите в страните от ЕС инвестират между 2% и 4% от годишните си разходи за труд в обучение на персонала<sup>11</sup>. По този показател България изпреварва всички европейски и англоезични държави, като през 2003 г. нашите компании инвестират средно 6,32% от годишните си разходи за труд в обучение (фиг. 8.2.). Трябва да се има предвид, че тези средства не са толкова големи в абсолютен израз, тъй като цената на труда в българските организации е ниска и реално изразходваните пари за обучение на служителите у нас са по-малко в сравнение с тези в европейските фирми. Превесът в нагласата за инвестиране предимно в техника и технологии бързо се променя за сметка на инвестирането в развитието на хората.



**Фигура 8.2. Процент от годишните разходи за работна заплата, който се изразходва за обучение (2003 г.)**

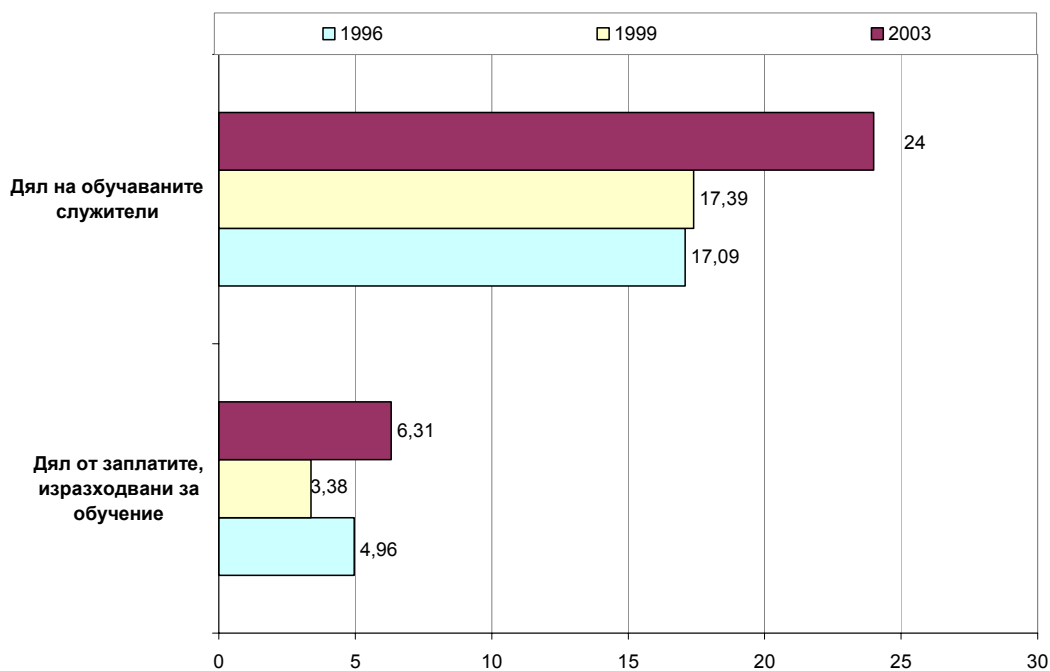
<sup>11</sup> Survey on Comparative Human Resource Management (2006) *International Executive Report 2005*, CRANET: 54.



По-реална представа за обема на обучението и развитието на персонала в България може да се придобие от анализа на дните, използвани за обучение на различните категории персонал. В българските организации се забелязва пряка зависимост между тях и разходите за обучение, като те отново са по-високи от тези в европейските страни. В страните от ЕС мениджърите и специалистите изразходват за обучение средно 6 дни в годината, а административният персонал и работниците – по 4 дни. Стойностите на тези показатели за България през 2003 г. са средно, както следва: мениджмънт – 10,65 дни, специалисти – 9,93 дни, администрация – 6,39 дни, и работници – 9,66 дни (табл. 8.1.)

**Таблица 8.1. Брой дни, използвани годишно за обучение по категории персонал (2003 г.)**

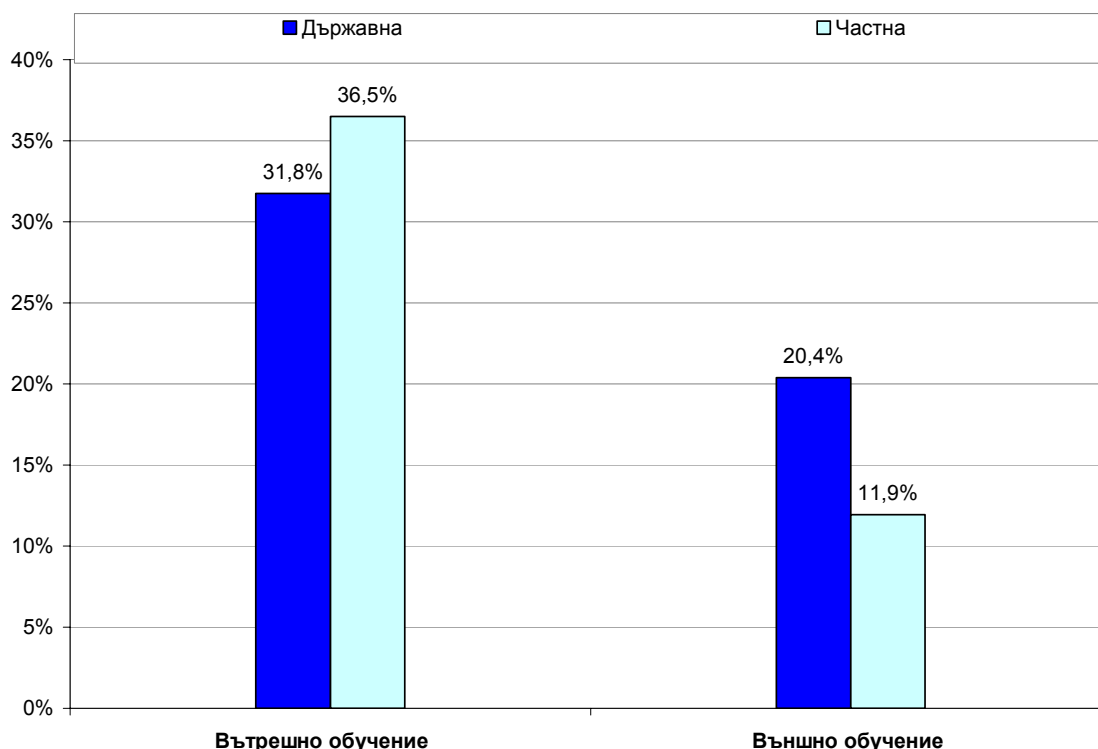
| Държава             | Мениджмънт   | Специалисти | Администрация | Работници   |
|---------------------|--------------|-------------|---------------|-------------|
| Естония             | 8,11         | 7,65        | 5,88          | 4,39        |
| Чехия               | 7,98         | 8,00        | 3,67          | 3,21        |
| Гърция              | 7,74         | 9,47        | 6,10          | 6,46        |
| Испания             | 6,55         | 7,20        | 5,19          | 5,76        |
| <b>Средно за ЕС</b> | <b>6,24</b>  | <b>6,22</b> | <b>4,13</b>   | <b>3,67</b> |
| Словения            | 6,72         | 6,50        | 2,71          | 2,75        |
| Словакия            | 6,10         | 4,94        | 4,21          | 1,75        |
| Франция             | 4,44         | 4,17        | 3,45          | 3,54        |
| Германия            | 4,39         | 3,87        | 2,86          | 2,40        |
| <b>България</b>     | <b>10,65</b> | <b>9,93</b> | <b>6,39</b>   | <b>9,66</b> |
| САЩ                 | 6,17         | 6,18        | 3,82          | 4,66        |
| Филипините          | 8,16         | 8,97        | 4,86          | 7,33        |
| Непал               | 11,35        | 11,36       | 10,18         | 9,72        |
| Тунис               | 10,65        | 13,05       | 7,06          | 11,49       |



**Фигура 8.3. Динамика на обхвата на обучението на служителите**

Проследяването на резултатите от изследванията на процесите по обучение и развитие на персонала в българските организации за целия седемгодишен период показва категорично нарастване на обема и на инвестициите в тази важна област. Делът на обучаваните служители не търпи значима промяна между 1996 и 1999 г., но нарастването на този показател през 2003 е съществено – от 17% на 24%. Също така значимо, но по-малко в абсолютна стойност, е нарастването на разходите за обучение и развитие.

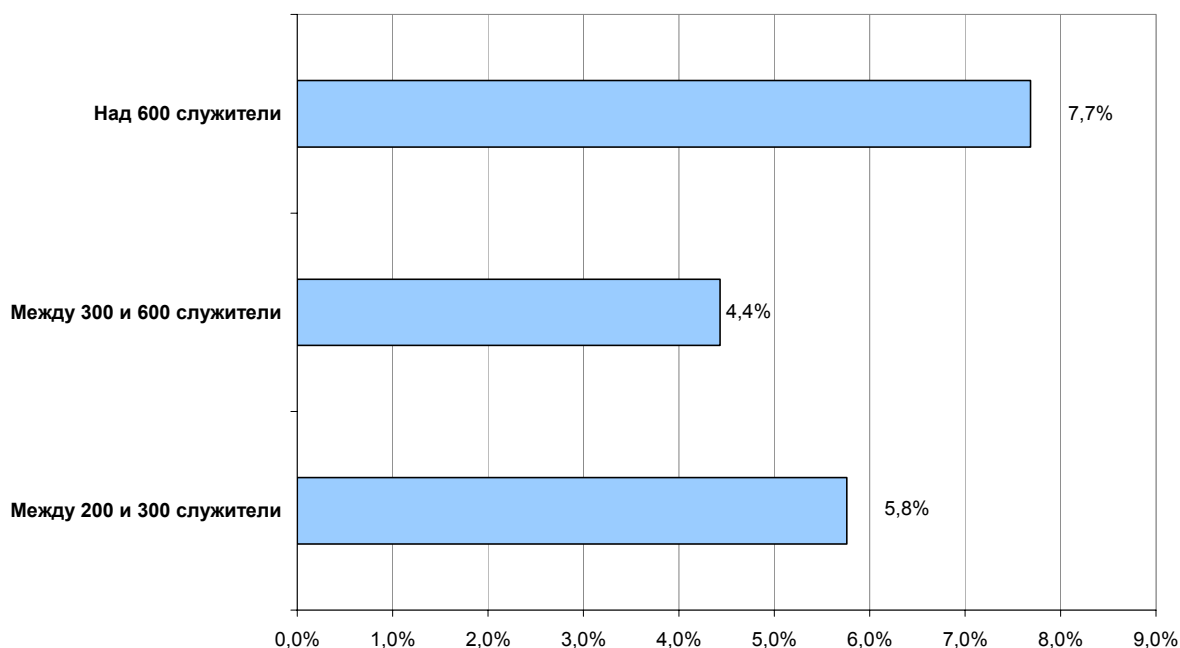
Амбициите на българския частен бизнес за равностойно партньорство с европейските фирми налагат по-високи изисквания към качеството на мениджмънта. По-детайлните анализи на прилагането на шест различни форми на обучение на мениджърите за периода – формално планиране на кариерата, центрове за оценяване, планиране на приемствеността, планиране на ротацията, програми за лидери и програми за придобиване на опит, показват, че няма съществени разлики в стойностите на показателите през различните години и не се забелязва устойчива линейна тенденция към нарастване степента на прилагане на тези практики.



**Фигура 8.4. Относителен дял на фирмите, групирани по форма на собственост, прилагащи външно и вътрешнофирмено обучение (2003 г.)**

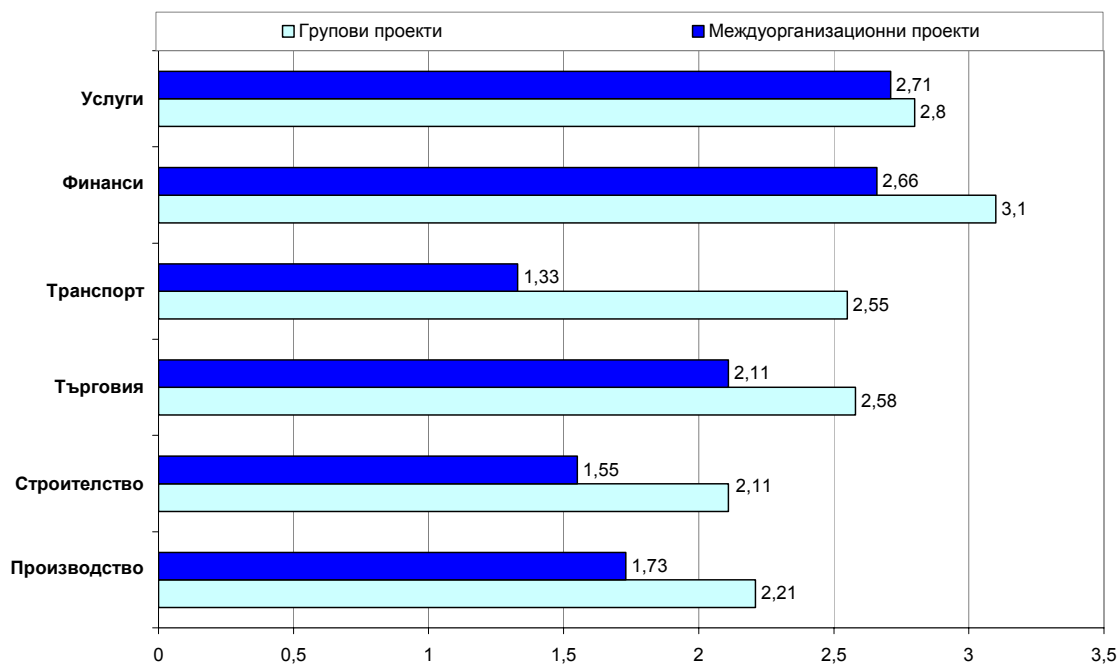
Фирмите от частния сектор залагат повече на вътрешнофирменото обучение, което е три пъти по-застъпено от външното обучение. В публичния сектор обучението с откъсване от работа е по-популярно. Това обстоятелство може да се обясни с популярността на стратегията за ценово лидерство в частния сектор,

по-голямата конкуренция и силно изразения стремеж за непрекъснато намаляване на разходите. Друго важно обстоятелство е преобладаващият брой на микро- и малките фирми в този сектор, което предизвиква затруднения при заместването и съвместяването на дейности, в случай на откъсване от работа за обучение.



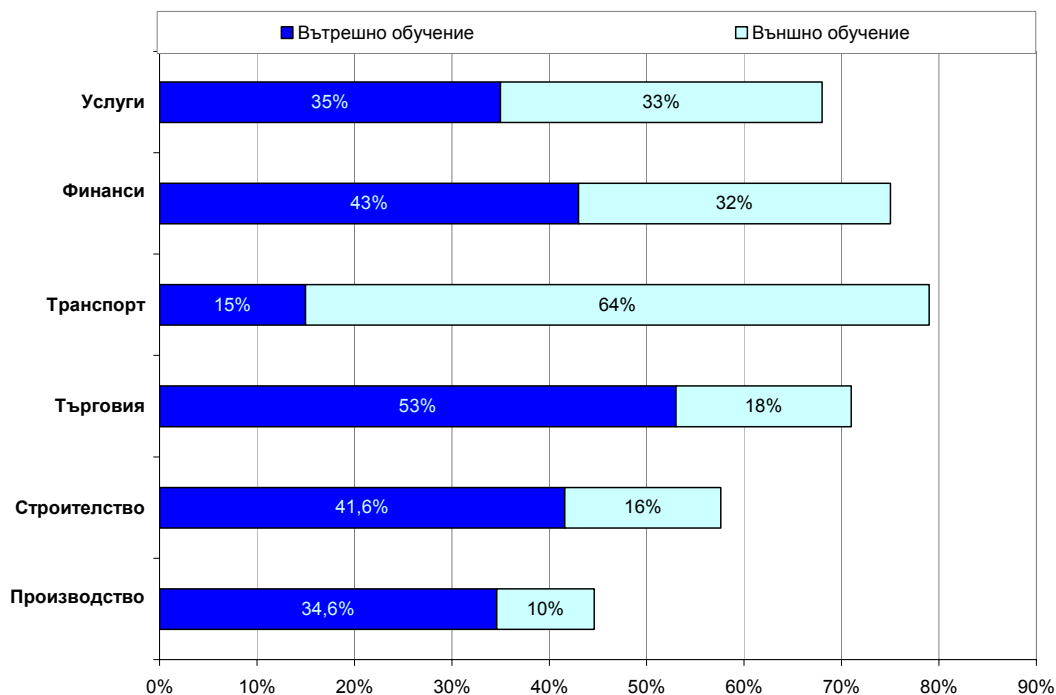
**Фигура 8.5. Относителен дял на разходите за обучение в зависимост от размера на организацията (2003 г.)**

Очаквано, най-големите фирми в България – с над 600 служители, имат възможността да отделят най-много средства за обучение на служители – в случая 7,7% от годишния фонд за заплащане. Разликата с по-малките фирми е значима, но интересното е, че разходите за обучение са по-малки при фирмите с численост на персонала между 300 и 600 служители, отколкото при тези с брой на заетите между 200 и 300 души. Няма силно изразена линейна зависимост между размера на фирмата и разходите за обучение. Този извод се забелязва и при повечето фирми от ЕС.



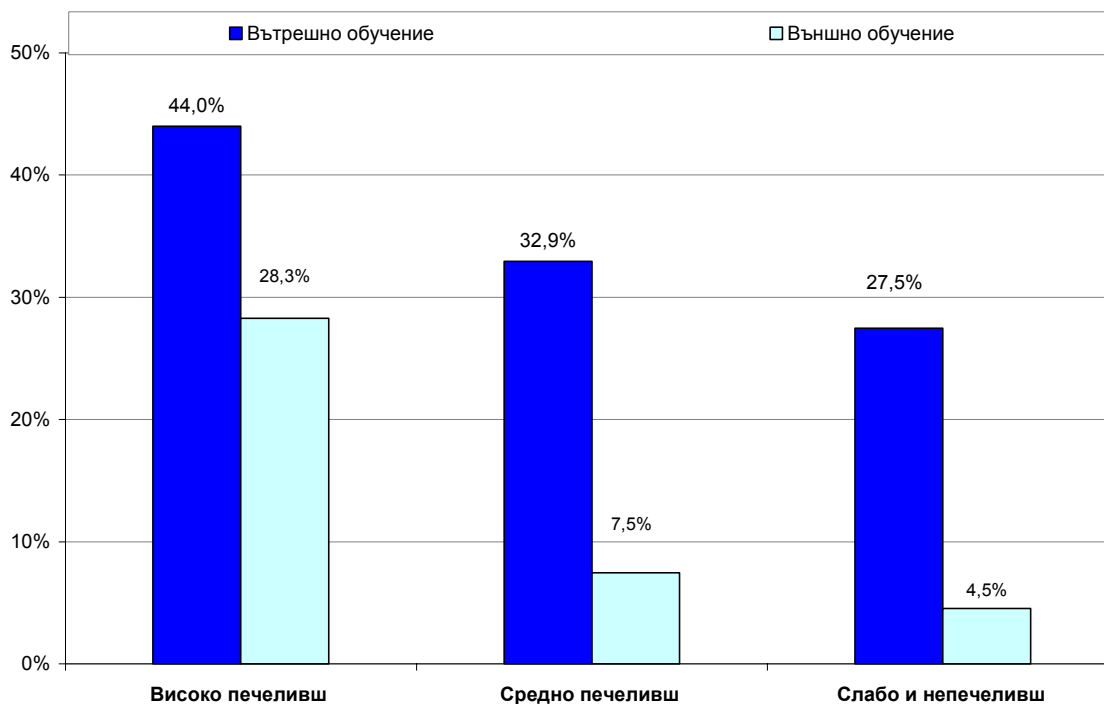
**Фигура 8.6.** Средна степен на прилагането на практики за професионално развитие на мениджъри по сектори (% , 2003 г.)

Данните показват, че в сектора на финансите и услугите степента на прилагане на групови и междуреганизационни проекти като методи за професионално развитие на мениджърите е най-висока. Очаквано, строителството е на последно място по тези показатели, но е изненадваща сравнително ниската степен на прилагане на тези практики в производството.



**Фигура 8.7.** Относителен дял на фирмите обучаващи служителите си, групирани по отрасли (2003 г.)

Вътрешната форма на обучение преобладава във всички сектори с изключение на транспорта, където външната форма на обучение доминира. Ситуацията е точно обратната в търговията. Производството се отличава с доста ниска степен на прилагане на външната форма на обучение. Двете форми са еднакво използвани в услугите и финансите.



**Фигура 8.8. Относителен дял на организациите с различна печалба, прилагащи външно и вътрешно обучение (2003 г.)**

Както може да се очаква, най-печелившите фирми се характеризират с висока степен на загриженост за професионалната квалификация на персонала си. Изследванията показват, че 44% от техните служители са преминали вътрешно обучение, а 28% са повишавали квалификацията си с откъсване от производството. С падането на нормата на печалба намалява и дялът на обучаваните служители, като разликата е по-чувствителна при външната форма на обучение, отколкото при обучението без откъсване от работата – само 7,5% от фирмите със средна норма на печалбата и 4,5% от тези с малка печалба или губещите си позволяват да изпращат служителите си за допълнителна квалификация, извън организацията.

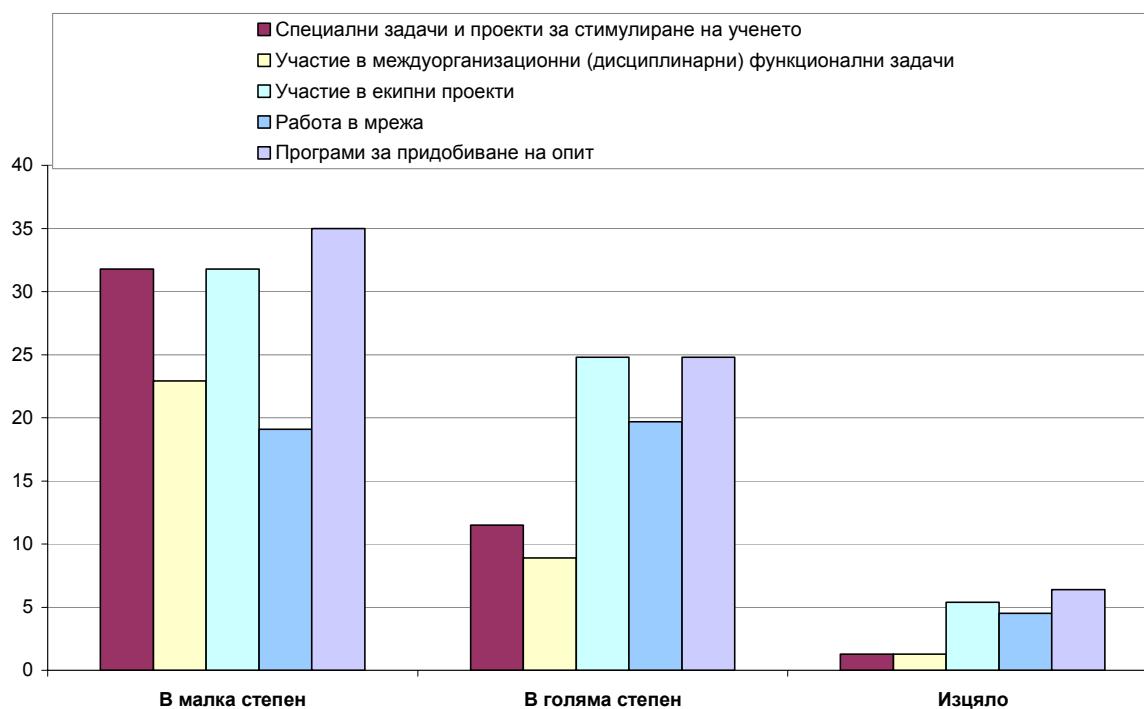
Организациите в България отделят повече дни за обучението на мениджмънта и специалистите, тъй като те са ключовите категории персонал. На свой ред те се превръщат в неформални обучаващи за подчинените си работници. Големият брой дни обучение може да бъде обяснен с навлизането на информационните технологии и необходимостта от осъвременяване и обогатяване на възмож-

ностите на персонала, както и с увеличаващите се различия между търсенето и предлагането на квалифицирани специалисти на пазара на труда.

Проучването през 2003 г. разглежда и различните методи за кариерно развитие на мениджърите и останалите категории персонал. Резултатите показват, че в българските организации както при кариерното развитие на мениджърите (табл. 8.2.), така и при служителите (фиг. 8.9.) широкият набор от възможности се използва твърде ограничено.

**Таблица 8.2. Степен на използване на различни методи за развитие на кариерата на мениджърите (% от организациите)**

| Методи за развитие на кариерата                                      | В малка степен | В голяма степен | Изцяло |
|--|----------------|-----------------|--------|
| 1. Участие в екипни проекти  | 31,8           | 30,6            | 6,4    |
| 2. Програми за придобиване на опит                                   | 28             | 28              | 5,7    |
| 3. Формално планиране на кариерата                                   | 27,4           | 5,7             | 4,5    |
| 4. Програми за лидери  | 19,1           | 8,3             | 3,8    |
| 5. Работа в мрежа  | 19,7           | 22,9            | 3,8    |
| 6. Специални задачи и проекти за стимулиране на ученето              | 33,8           | 17,2            | 3,2    |
| 7. Участие в междуорганизационни (дисциплинарни) функционални задачи | 23,6           | 15,3            | 2,5    |
| 8. Центрове за оценяване   | 17,2           | 4,5             | 1,9    |
| 9. Обучение в други организации                                      | 35,7           | 15,9            | 0,6    |
| 10. Планиране на приемствеността                                     | 22,9           | 15,9            | 0,6    |
| 11. Планиране на ротацията   | 23,6           | 12,1            | 0,6    |



**Фигура 8.9. Степен на използване на различни методи за развитие на кариерата на служителите (% , 2003 г.)**

Най-интензивно използваният инструмент при кариерното развитие и на мениджърите, и на останалите служители е участието в екипни проекти, което се прилага в над 60% от организациите. Най-често за кариерно развитие на служителите в изследваните български организации се използват програмите за придобиване на опит, докато участието на персонала в междуорганизационни, междудисциплинарни или многофункционални задачи се прилага едва в една трета от тях. Специалните задачи и проекти за стимулиране на ученето и работата в мрежа са други методи за кариерно развитие, познати и вече прилагани в някои български компании.

В сравнение с организациите от останалите страни, участващи в изследването, през 2003 г. българските фирми все още изостават от европейските си колеги в прилагането на изброените инструменти за кариерно развитие на служителите и мениджърите както по степен на прилагане, така и по обхват и разнообразие на използваните методи.

Изследването на Кранет непрекъснато следи кои са най-големите предизвикателства пред звената и специалистите по УЧР. Отговорите на този въпрос и приоритетизирането на най-важните проблеми по УЧР, които ще решават в бъдеще заетите с тази дейност, носят ценна информация за теоретици и практики, консултантски и обучаващи фирми.

Според получените данни мотивацията, подборът, задържането и развитието на квалифициран персонал ще бъдат най-големите предизвикателства пред мениджърите по УЧР в България през периода 2003 - 2006 г. (табл. 8.3.). В сравнение с предходните две изследвания, където намаляването на числеността на персонала и заплащането заемаха първите две позиции, през 2003 г. се наблюдава промяна в приоритетите към въвеждане и развиване на основните функции на УЧР, което още веднъж доказва нарастващата му роля за конкурентоспособността на българските организации.

**Таблица 8.3 Предизвикателства пред мениджърите по УЧР през следващите три години (% от отговорилите)**

| Предизвикателства пред УЧР                                       | 1999 | Предизвикателства пред УЧР         | 2003 |
|--|------|------------------------------------|------|
| 1. Намаляване на числеността на персонала (сливания, поглъщания) | 12,3 | 1. Мотивация                       | 11   |
| 2. Заплащане на персонала  | 7    | 2. Подбор и задържане на персонала | 8,6  |
| 3. Мотивация   | 5,3  | 3. Развитие на компетенциите       | 5,9  |
| 4. Обучение  | 5,3  | 4. Планиране на кариерата          | 4,7  |
| 5. Реструктуриране   | 3,5  | 5. Организационна култура          | 4,3  |
|  |      | 6. Управление на промяната         |      |

## 9. Заплащане и възнаграждаване

Заплащането, допълнителните възнаграждения и мотивацията постоянно са във фокуса на вниманието и на работодателите, и на служителите. Основните промени, които се наблюдават в тази изключително чувствителна и конфликтна област на управлението на човешките ресурси, са: децентрализация на решенията за възнаграждаването, увеличаваща се зависимост между заплащането и представянето, разширяване на обхвата на мотивирането чрез участие в собствеността и печалбата. Емпиричните данни показват ясно изразена тенденция към децентрализация на определянето на работната заплата от национално и регионално равнище към договаряне на ниво предприятие и индивидуално договаряне (фиг. 9.1.).



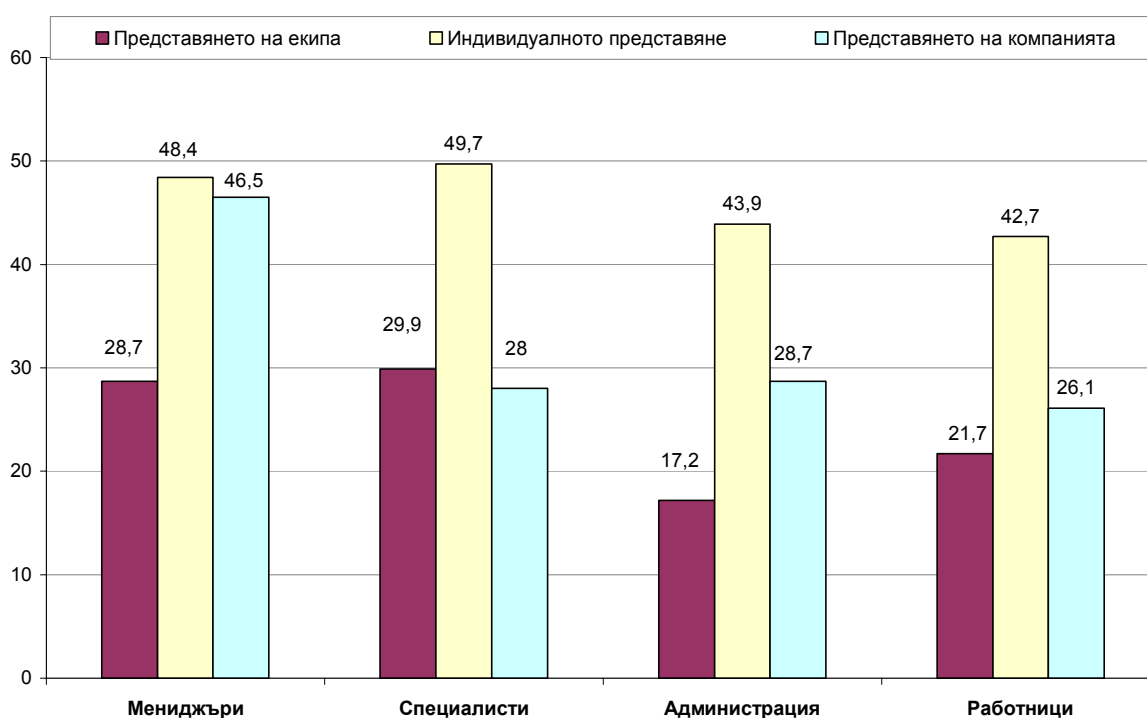
**Фигура 9. 1. Равнище на определяне на работната заплата (% от организациите)**

От едва 16% през 1996 г. и 29% през 1999 г. дялът на организациите, в които мениджърите договарят заплата си индивидуално, се увеличава до 50,3% през 2003 г. В същото време определянето на заплата на ръководителите на национално ниво намалява, като през 1996 г. обхваща 36% от изследваните организации, а през 2003 г. - 19,7% от тях. Заплатите на специалистите и на административния персонал се договарят най-често на ниво компания или подделение (съответно в 36,3% през 1996 г. и 33,1% през 2003 г.) и индивидуално (респективно - в 31,2% и 28,7% от тях). Определянето на заплащането на ниво предприятие или звено се прилага най-често за работниците и най-рядко - за ръководния със-



тав. В сравнение с останалите страни от международното изследване България попада в една група с държавите от източния блок (Словения, Чехия, Унгария и Естония), където договарянето на ниво компания/предприятие е като цяло по-разпространено от индивидуалното договаряне.

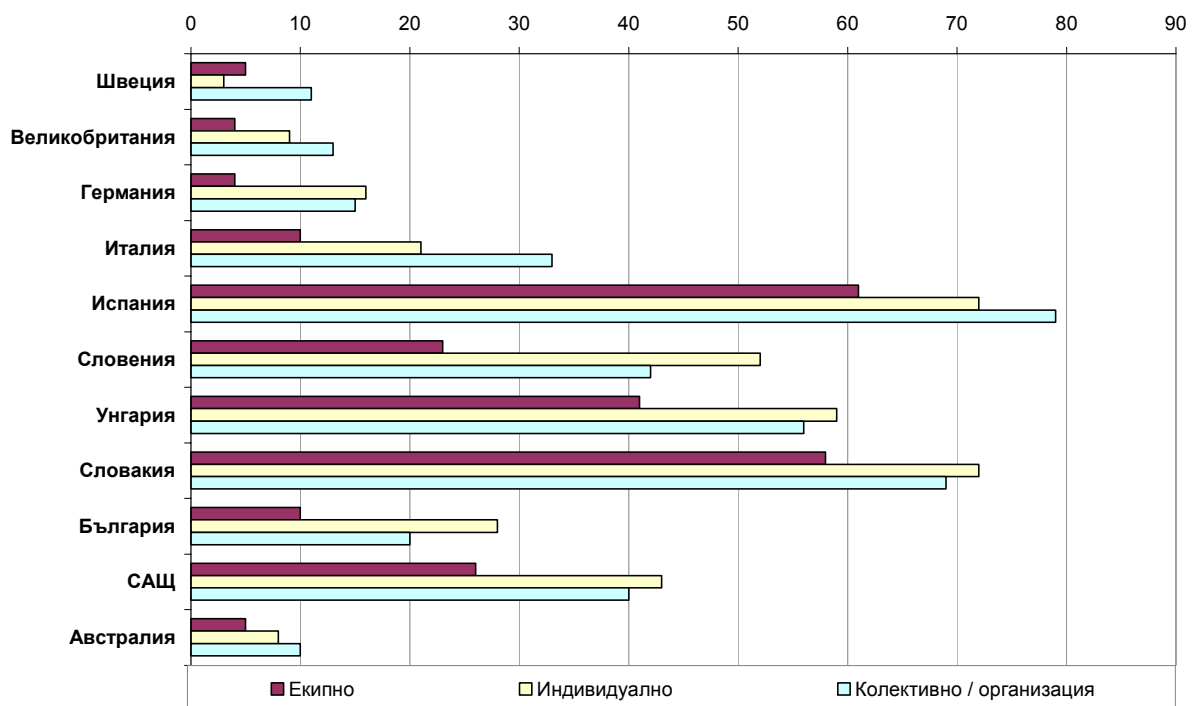
Заплащането в зависимост от трудовото представяне в България бързо печели популярност през последните години. През 1996 г. 67% от анкетираните организации декларират, че са увеличили променливата част от заплатата, като тази тенденция продължава в 46% от фирмите и през 1999 г. През 2003 г. заплащането на всички категории служители най-често се променя в зависимост от индивидуалното им представяне (фиг. 9.2.).



**Фигура 9.2. Начин на определяне на променливото заплащане в българските организации (%)**

При определянето на мениджърските заплати 46,5% от организациите вземат под внимание представянето на компанията. Според екипното представяне на специалистите се плаща в 30% от фирмите и на мениджърите – в 28,7% от тях. В държавните организации гъвкавите форми на заплащане не са популярни, макар че в някои от тях се въвеждат пилотни проекти, експериментиращи схеми на заплащане според индивидуалното и екипното представяне. Допълнителните служебни облаги и нефинансовите стимули постепенно загубват популярността, която имаха при социализма, макар че в последно време някои от тях се възраждат най-често в мултинационалните компании.

Променливото заплащане е възприето от сравнително голяма част от българските организации. Международното изследване показва, че през 2003 г. в страната най-разпространено е било заплащането според индивидуалните резултати – в над 28% от българските фирми, следвано от възнаграждаване според резултатите на организацията като цяло – в 20% от тях, докато обвързаността с постиженията на екипите е по-малка, каквато е и световната тенденция (фиг. 9.3.). Все пак обвързването на заплащането на служителите с резултатите у нас е по-малко разпространено, отколкото в останалите страни от Централна и Източна Европа, участвали в проучването.



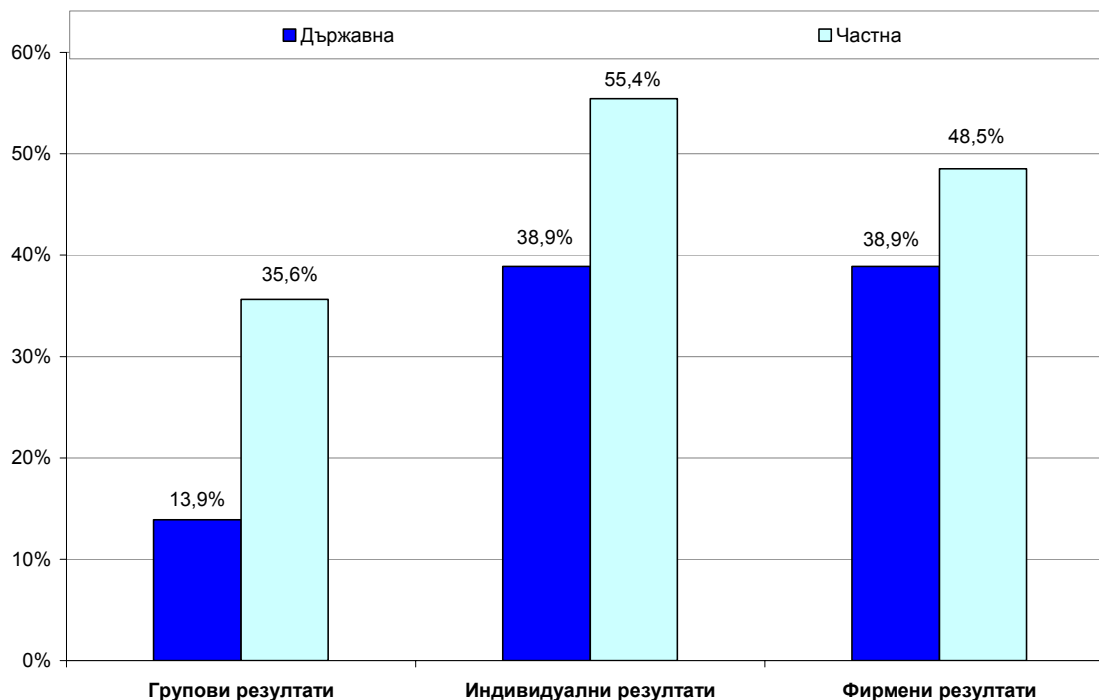
**Фигура 9.3. Ниво на определяне на променливото заплащане (% от организацията)**

Последните проучвания показват, че в България постепенно навлизат някои нови форми на стимулиране на персонала, свързани с финансово участие на служителите в компанията (табл. 9.1.).

**Таблица 9.1. Относителен дял на организацията в България, използващи различни схеми за стимулиране на персонала чрез финансово участие (%)**

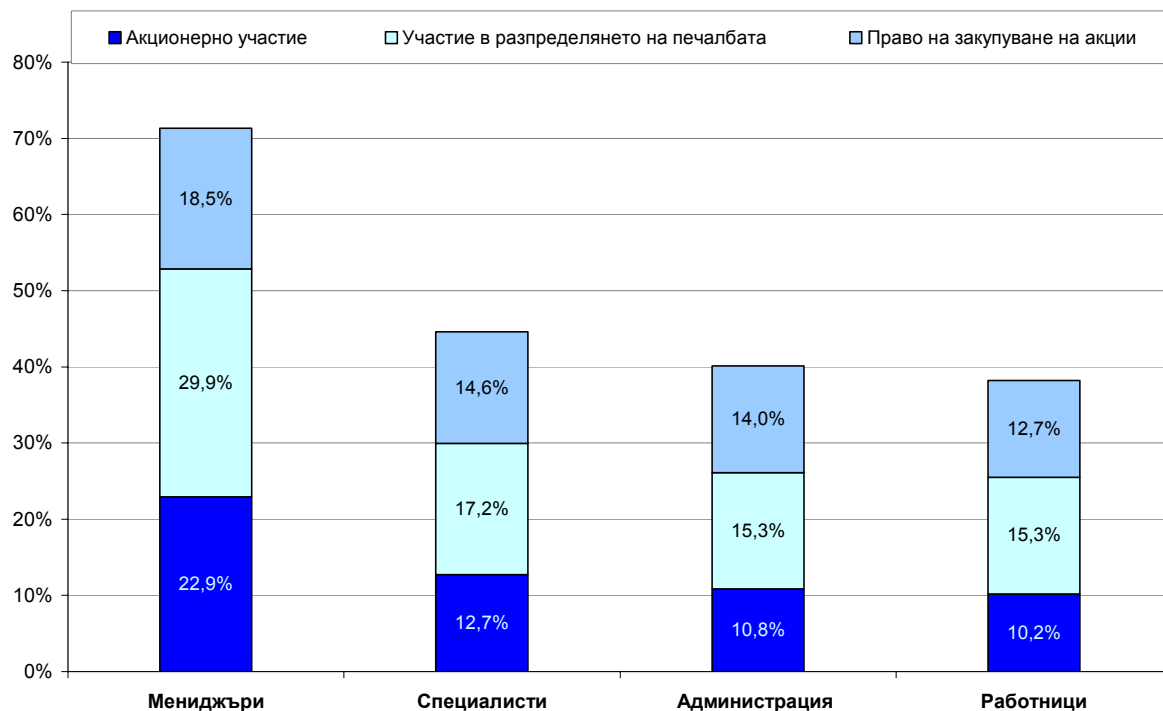
| Категории персонал | Дялово участие |      |      | Участие в печалбата |      |      | Възможност за закупуване на акции |      |      |
|--------------------|----------------|------|------|---------------------|------|------|-----------------------------------|------|------|
|                    | 1996           | 1999 | 2003 | 1996                | 1999 | 2003 | 1996                              | 1999 | 2003 |
| Мениджъри          | 11             | 19   | 22,9 | 11                  | 17,3 | 28,7 | -                                 | 19,3 | 19,7 |
| Специалисти        | 7              | 12   | 12,7 | 8                   | 11,3 | 16,6 | -                                 | 12   | 15,3 |
| Администрация      | 6              | 11   | 10,8 | 5                   | 6    | 15,3 | -                                 | 10,7 | 14,6 |
| Работници          | 7              | 10   | 10,2 | 3                   | 6    | 15,9 | -                                 | 10   | 13,4 |

Тези схеми са по-разпространени при мениджърите и специалистите и се използват в по-малка степен за стимулиране на администрацията и работниците. През 2003 г. за всички категории служители нараства приложението на схемите за финансово стимулиране – средно 14% от частните организации в България са използвали дяловото участие за допълнително стимулиране на персонала, 19% от тях са мотивирали персонала си чрез участие в печалбата, а 15,75% от компаниите са предоставяли възможности за закупуване на акции от служителите.



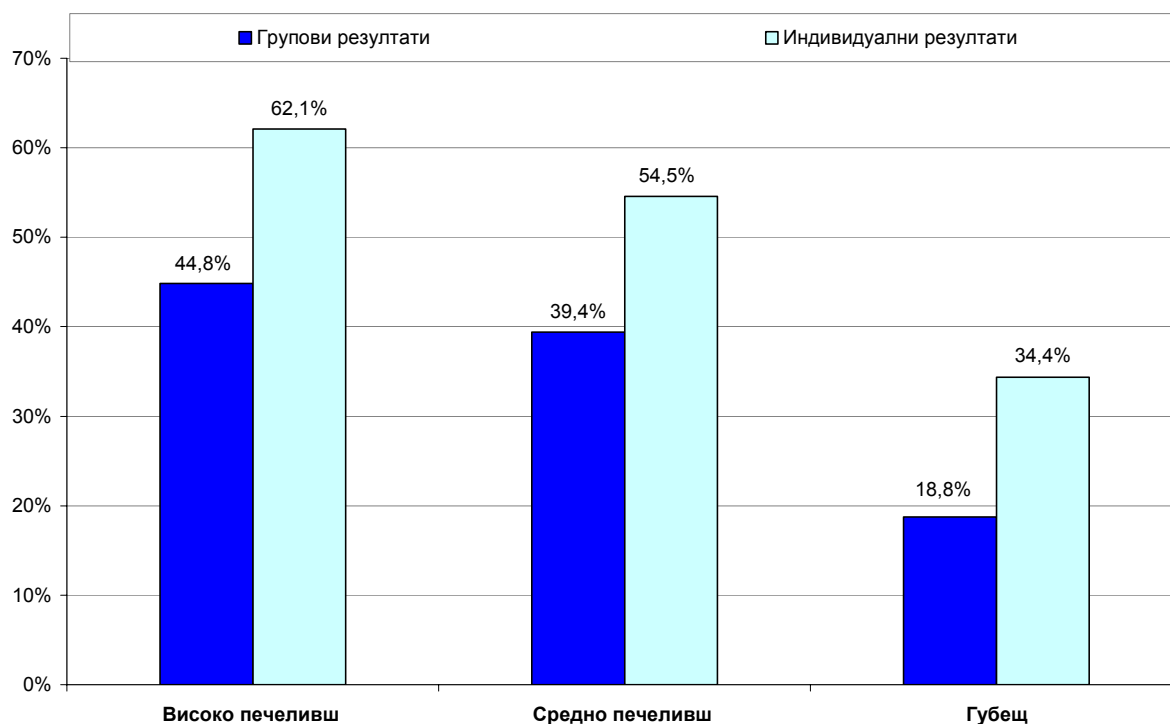
**Фигура 9.4. Относителен дял на организациите с частна и държавна собственост, прилагащи заплащане на мениджърите според резултатите (% , 2003 г.)**

Разликата между частния и публичния сектор в степента, в която заплатите на мениджърите варират в зависимост от различните типове резултати, е значителна. Тя е най-силно изразена по отношение на зависимостта от груповите резултати (приложими съответно – в 35,6% от фирмите в частния сектор и в 13,9% от държавния) и най-слабо изразена по отношение на зависимостта от фирмените резултати (приложими в 48,5% от частните фирми и в 38,9% от държавните). При определянето на заплащането частният и държавният сектор са различно чувствителни и към индивидуалния принос на служителите. Обяснимо, частният бизнес се стреми да мотивира по-силно персонала си за индивидуални приноси. Като цяло частните фирми са значително по-склонни да обвързват заплатите на мениджърите с резултатите на фирмата като цяло, на отделни групи или на самия мениджър.



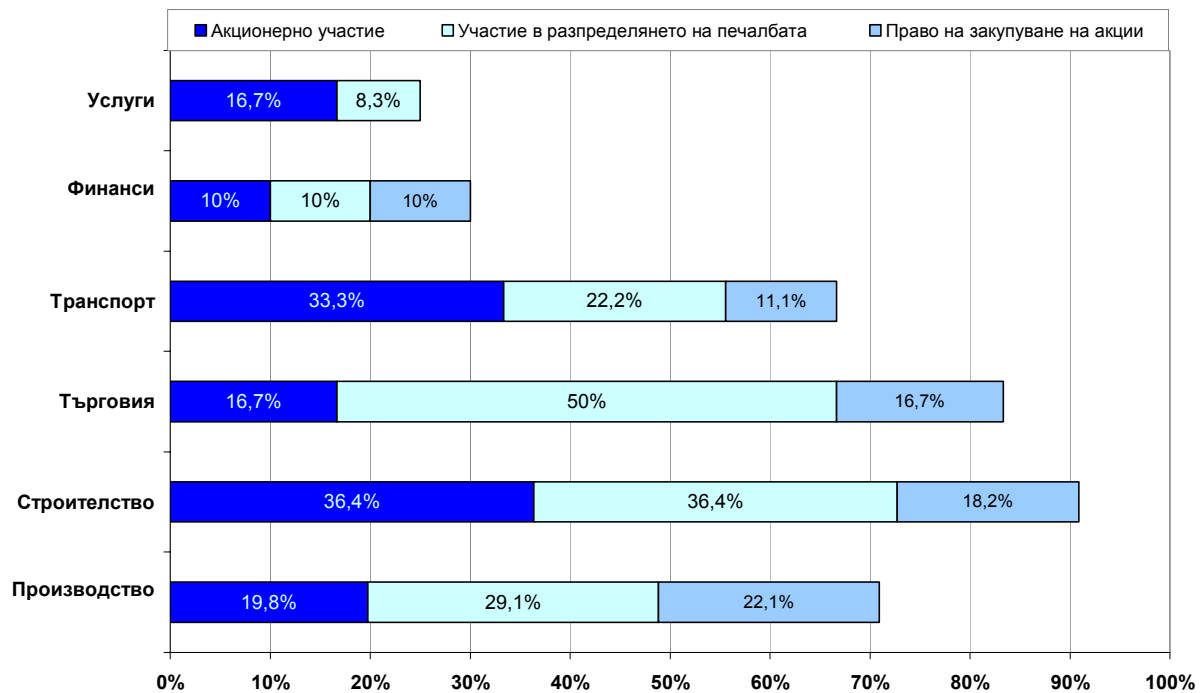
**Фигура 9.5. Относителен дял на организациите с държавна и частна собственост, мотивиращи мениджърите чрез участие в печалбата и в собствеността (% , 2003г.)**

Разликата между държавния и частния сектор е още по-голяма по отношение на формите на участие в разпределянето на печалбата и участието в собствеността на организацията. И трите практики за мотивиране са много по-разпространени в частния сектор. Според резултатите от изследването през 2003 г. една четвърт от фирмите в частния сектор предоставят на мениджърите си дялово участие, както и право на закупуване на акции, а всяка трета фирма им предлага участие в разпределянето на печалбата.



**Фигура 9.6. Относителен дял на организациите, групирани по размер на печалбата, прилагащи заплащане в зависимост от резултатите (% , 2003 г.)**

Интересно е да се проследи поведението на организациите с различни финансови успехи и склонността им да отразяват индивидуалните и груповите резултати в размера на възнагражденията на управляващия си състав. Очаквано, разликата между печелившите и губещите е очевидна. Заплатите на мениджърите варират най-силно в зависимост от груповите (съответно 45% от организациите) и фирмените ( в 62% от тях) резултати във фирмите с висока норма на печалба. Средно печелившите фирми проявяват сравнима с богатите нагласа за мотивиране на ръководителите си в зависимост от приноса на индивидите и групите. Губещите фирми или тези с малка печалба два пъти по-рядко обвързват заплатите на мениджърите си с резултатите.

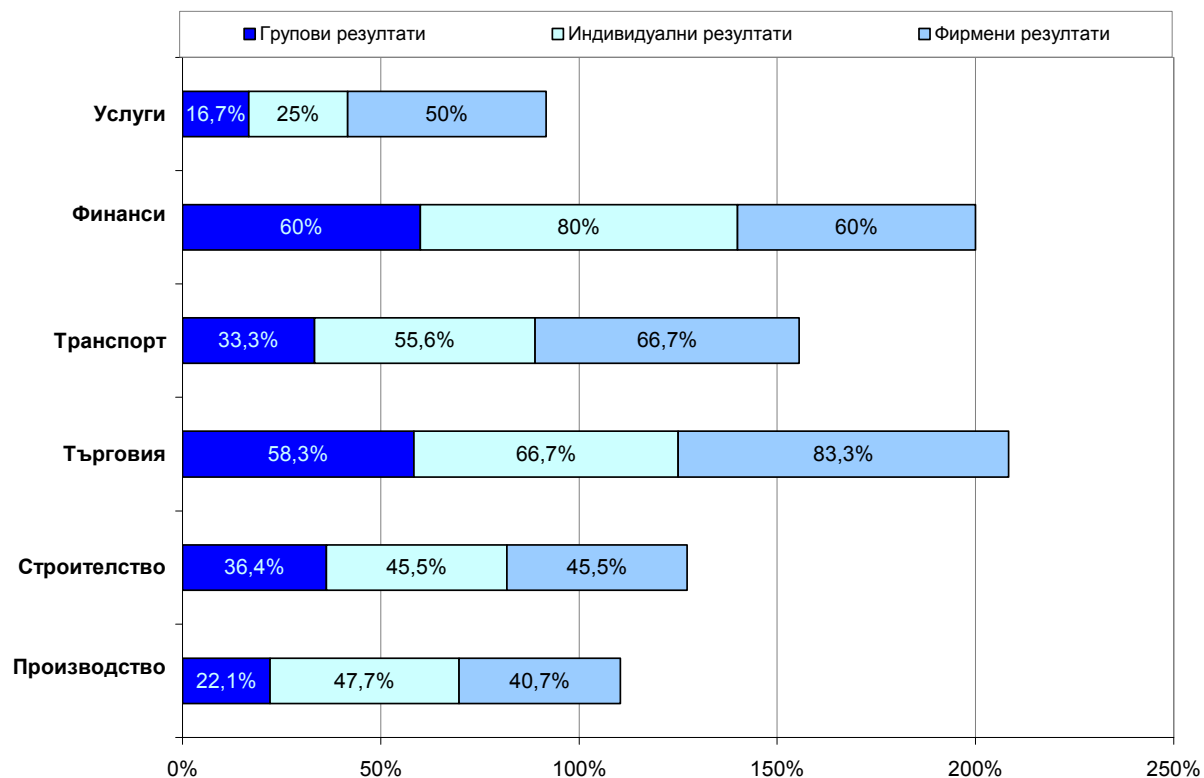


**Фигура 9.7. Относителен дял на организациите по сектори, мотивиращи мениджърите чрез участие в печалбата и собствеността (% , 2003 г.)**

Изследвани са и отрасловите практики за стимулиране на управленския персонал чрез участие в собствеността и печалбата. В търговията и в производството стимулирането чрез участие в печалбата е най-широко застъпено. Акционерното участие е най-популярно в строителството и транспорта. Правото за закупуване на дялове/акции не се използва в сектора на услугите за мотивиране на мениджърите, а най-често е практика в производствените фирми.

Като цяло строителният и търговският отрасъл лидират в практиките за мотивиране чрез тези нови за страната ни методи.

Строителството и търговията са сред най-бързо развиващите се отрасли в България в условията на пазарната икономика. Строителството изпитва много силен дефицит на персонал, особено на квалифицирани мениджъри на всички нива. Това обстоятелство частично може да обясни стремежа към използване на съвременни мотивационни механизми за по-ефективно привличане и задържане на ръководния персонал.



**Фигура 9.8. Относителен дял на организациите по икономически сектори, прилагащи заплащане в зависимост от видовете резултати (% , 2003 г.)**

Степента на зависимост на мениджърските заплати от трите типа резултати очертава финансовия сектор като лидер в две от трите практики – стимулиране според груповите и според индивидуалните постижения. При 60% от финансовите фирми заплатите на мениджърите варират в зависимост от груповите резултати, а при 80% от тях – от индивидуалните. Секторът на търговията държи първенството по отношение на обвързаността на управленските заплати с фирмените резултати. Секторът на услугите отстъпва значително на останалите по отношение на обвързаността на заплатите с груповите и с индивидуалните резултати.

Новите форми на стимулиране на персонала са сигнал за обща тенденция на организациите към мотивация чрез обвързаност на служителите с фирмата и с финансовите ѝ резултати и още една конвергентна зона със страните от ЕС и добрите световни практики.

## 10. Трудови отношения и комуникации

Внедряването на съвременни модели и методи за делови комуникации в българските организации ускорява модернизирването на трудовите отношения и създава предпоставки за установяването на обща европейска делова комуникационна среда. Проучването на тенденциите в развитието им у нас и сравняването им с динамиката на европейските комуникационни практики позволява да се

оцени както напредъкът на българските компании в тази област, така и изоставането, което ще затруднява изграждането на хомогенна европейска комуникационна среда.

Изследванията показват, че продължава тенденцията към дългосрочна ориентация в управлението на комуникациите в българските организации – увеличава се делът на тези, които разработват комуникационни стратегии и политики.

Следва веднага да отбележим, че тези стратегии и политики като компонент на индустриалните отношения все още не са станали обект на управление нито на висшия мениджмънт, нито на отделите по УЧР, каквато е доминиращата практика в развитите европейски страни. Така например във Франция, Швеция и Испания в над 50% от фирмите главната отговорност за индустриалните отношения се носи от отделите по човешките ресурси, а в Италия това е валидно за 70% от фирмите.

За разлика от страните в ЕС в България през 2003 г. линейните мениджъри продължават да носят главната отговорност за индустриалните отношения в 60% от компаниите. Това е следствие от доминиращата организационна култура в повечето български фирми, както и от факта, че в голяма част от организациите с международно участие политиките по индустриалните отношения се определят в международния главен офис и се прилагат директно под ръководството на преките ръководители.

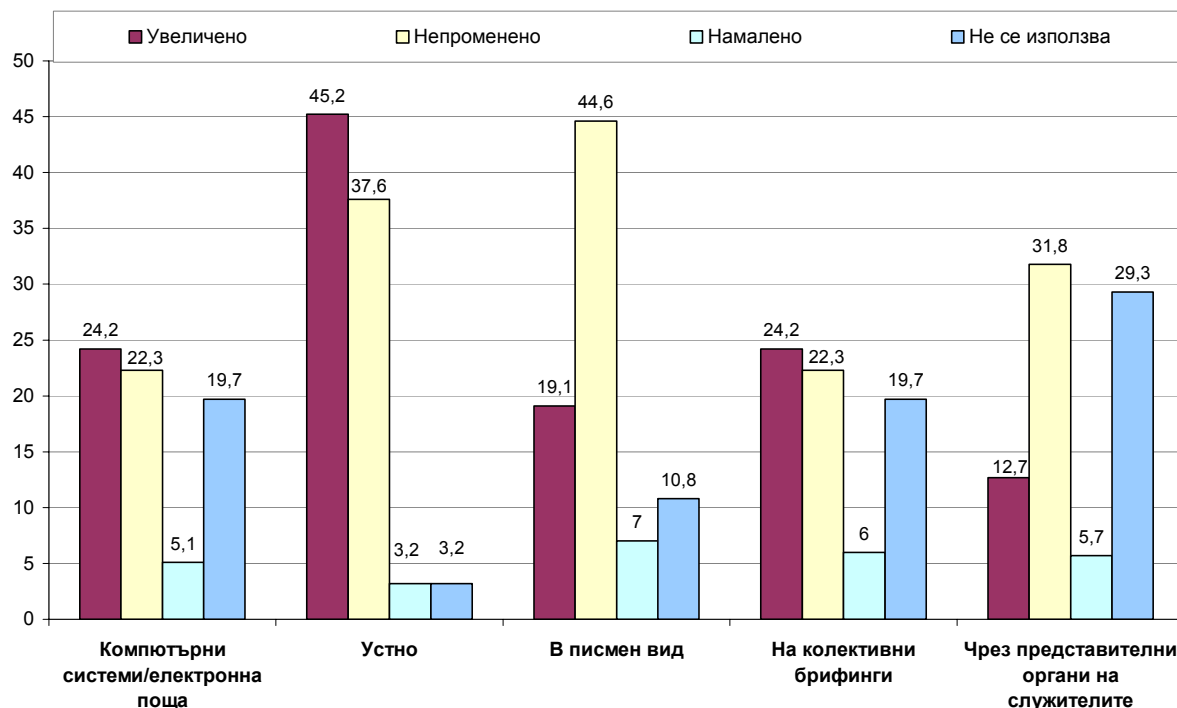
Формите на комуникация, които фирмите с персонал над 200 души у нас използват през 2003 г., се подреждат в следния ред по степен на разпространение (табл. 10.1).

*Таблица 10.1. Относителен дял на организациите, използващи различни форми на комуникации със служителите през 2003 г. (%)*

| Форми на комуникации  | Дял на фирмите |
|---|----------------|
| Директно с прекия ръководител   | 74%            |
| Чрез предложения на работещите, свързани с техните виждания за управлението | 61%            |
| Директно с висшия ръководител   | 61%            |
| На редовни работни събрания   | 51%            |
| На колективни брифинги  | 47%            |
| Чрез профсъюзи или работнически съвети                                      | 40%            |
| Чрез проучване мнението на работещите                                       | 35%            |

Изследването показва, че през последните три години трудовите отношения и комуникациите са в процес на съществено динамизиране (фиг. 10.1).





**Фигура 10.1. Относителен дял на организациите в България, в които през последните три години има промяна в използването на различни методи за комуникация по основните проблеми (% , 2003 г.)**

На практика обаче качествените и количествените промени в деловите комуникации не отговарят на изискванията на времето. През 2003 г. в света чувствително нараства употребата на електронните средства за комуникация, докато в 19,7% от организациите у нас те не се използват (фиг. 10.1).

Едва една четвърт от фирмите увеличават информирането чрез електронната поща. Ръстът в използването на колективните брифинги обхваща същия дял фирми. За периода 1999 - 2003 г. в българските организации най-широко се популяризира устното комуникация. Писмените комуникации бележат значително по-слаб ръст. Най-слаба е динамиката в употребата на представителните органи на служителите като средство за организационно комуникация.

Важна предпоставка за демократизирането на трудовите отношения и деловите комуникации е възможността за осъществяване на обратна връзка между служителите и мениджмънта. Отговорите на въпроса, как са се променили начините, по които работещите споделят мненията и впечатленията си по основни въпроси на организационното функциониране през 2003 г., са показани в табл. 10.2.

**Таблица 10.2. Промяна на начините за комуникиране на вижданията за управлението на служителите през последните три години (%)**

| Начини за комуникиране                       | Нараства | Не се променя | Намалява | Не се използва |
|--|----------|---------------|----------|----------------|
| 1. Директно с висшия ръководител             | 19,1     | 33,1          | 8,9      | 25,5           |
| 2. Чрез прекия ръководител                   | 25,5     | 43,9          | 4,5      | 13,4           |
| 3. Чрез профсъюзи или работнически съвети    | 8,3      | 22,9          | 8,9      | 38,9           |
| 4. На колективни брифинги                    | 15,3     | 17,2          | 6,4      | 34,4           |
| 5. На редовни работни събрания               | 17,8     | 22,9          | 10,2     | 29,9           |
| 6. Посредством стимулиране на предложенията  | 21,0     | 31,2          | 8,9      | 14,6           |
| 7. Чрез проучвания на мнението на работещите | 13,4     | 18,5          | 3,2      | 36,3           |

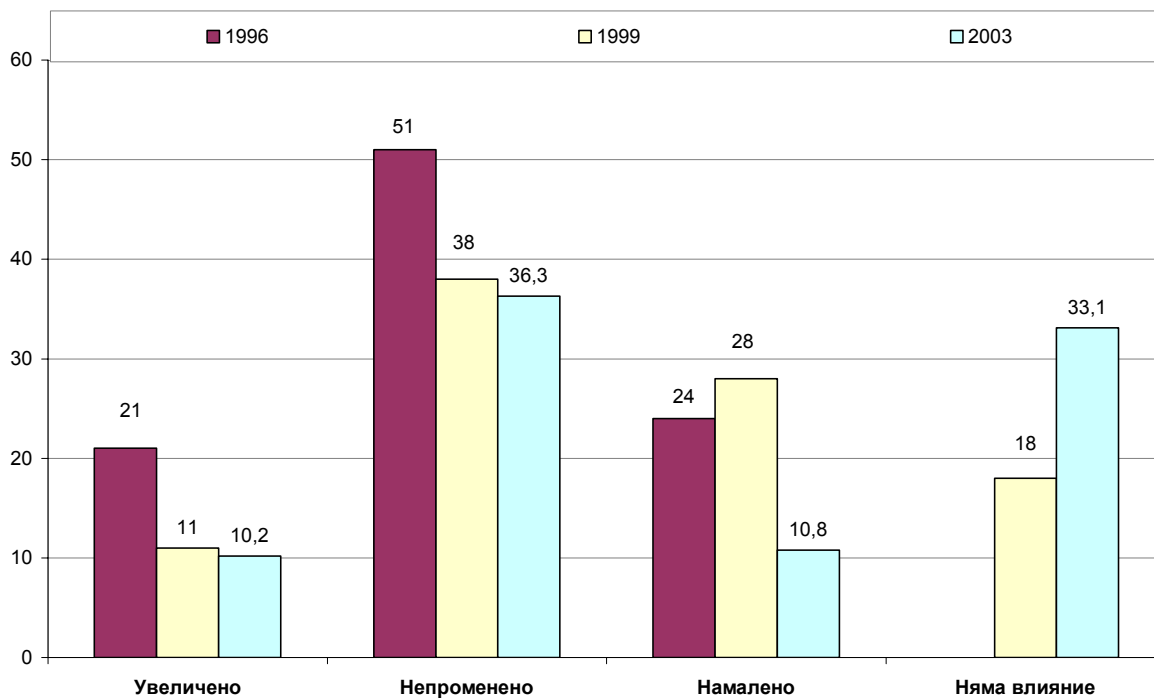
Сравнението на отговорите на този въпрос в динамика за периода 1996 - 2003 г. показва, че служителите по-рядко споделят вижданията си с непосредствените и с висшите си ръководители. Слабо се използва комуникирането чрез профсъюзите и работническите съвети - тези два комуникационни канала не се използват в 38,9% от организациите. Колективните брифинги като цяло се използват в повече организации, отколкото през 1999 г. Най-активно през периода 1999 - 2003 г. се увеличава стимулирането на предложенията на работещите, а проучването на мнението им вече се прилага в две трети от българските организации. По-широкото навлизане на съвременните техники за проучване на мнението на служителите за управлението на компанията е резултат от навлизането на повече мултинационални компании на българския пазар и стремежа на местните организации да са в крак със съвременните методи на двупосочна комуникация.

В повечето страни профсъюзите са считани за традиционен комуникационен канал на работодателите с наетите. Проучването изследва ролята им за формирането на демократичен модел на организационните комуникации в България. През 2003 г. в 73,3% от българските организации повечето от служителите са декларирали членство в синдикални организации. (табл. 10.3.). Въпреки липсата на дългогодишни традиции на силна синдикална дейност работниците и служителите в изследваните организации у нас членуват в профсъюз по-често, отколкото колегите им от Централна и Източна Европа.

**Таблица 10.3. Приблизителна част от служителите в организацията, членуващи в профсъюз (%)**

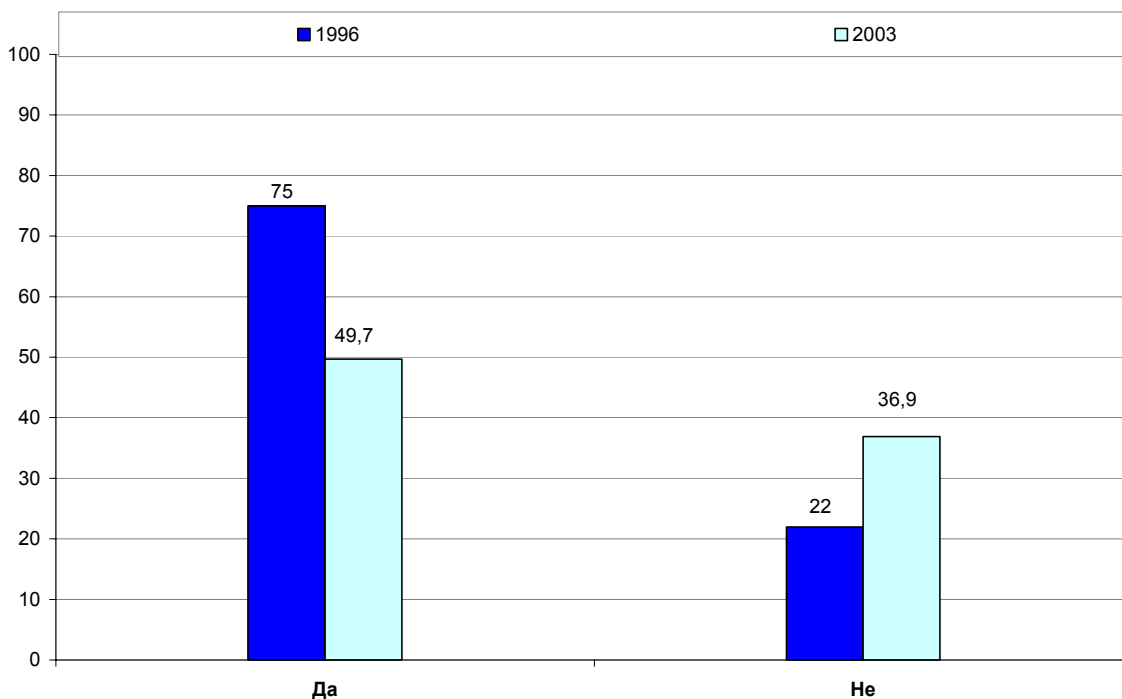
| Държави             | 0%          | 1-10%       | 11-25%      | 26-50%      | 51-75%      | 76-100%     |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Естония             | 65,2        | 13,9        | 7,8         | 4,3         | 2,6         | 0,9         |
| Словакия            | 41,6        | 5,5         | 6,3         | 14,1        | 14,1        | 7,8         |
| Гърция              | 32,4        | 13,3        | 8,1         | 11,6        | 10,4        | 21,4        |
| Унгария             | 32,2        | 8,5         | 11,9        | 18,6        | 18,6        | 3,4         |
| Кипър               | 13,1        | 2,4         | 2,4         | 4,8         | 6           | 70,2        |
| Финландия           | 0,3         | 0,3         | 1,4         | 5,2         | 18,3        | 67,6        |
| Швеция              | 0           | 0,8         | 2,6         | 6,1         | 19,5        | 66,1        |
| Дания               | 0           | 2,5         | 4,9         | 10,7        | 23,3        | 53,9        |
| <b>Средно за ЕС</b> | <b>15,5</b> | <b>12,5</b> | <b>10,8</b> | <b>13,4</b> | <b>14,7</b> | <b>20,7</b> |
| Турция              | 49,4        | 1,3         | 3,1         | 5,6         | 16,9        | 20,6        |
| <b>България</b>     | <b>26,7</b> | <b>6,7</b>  | <b>8</b>    | <b>10,7</b> | <b>18,7</b> | <b>15,3</b> |
| САЩ                 | 57,         | 8,2         | 11,7        | 9,4         | 6,6         | 5,5         |
| Филипините          | 71,4        | 10,2        | 2           | 8,2         | 4,1         | 4,1         |

Значителна част от българските фирми декларират, че през последните три години влиянието на синдикалните организации намалява или съвсем не въздейства върху работния процес (фиг. 10.2.). Профсъюзите увеличават влиянието си едва в 10,2% от изследваните фирми, а в една трета от тях то е непроменено. Независимо от това гъстотата на членството в профсъюз в българските компании, сравнена с останалите европейски страни, е относително висока. В 15% от фирмите тя е между 1% и 25%, а в други 15% – между 76% и 100%. Причината вероятно се крие в това, че все още в новообразуваните организации от частния сектор не е възприета тази форма на обединение на служителите с цел защита на колективните им интереси, докато в големите компании с дългогодишни традиции членството в профсъюз е широко застъпено.



**Фигура 10.2.** Относителен дял на организацияте в България, в които през последните три години е променено влиянието на профсъюзите (%)

Едновременно с това все по-малко организации признават профсъюзите като участници в колективното договаряне и относителният им дял намалява от 75% през 1996 г. на 49,7% през 2003 г. (фиг. 10.3.). Една от причините за това вероятно е децентрализацията и тенденцията към индивидуалното договаряне между работодателите и служителите.



**Фигура 10.3.** Относителен дял на организацияте в България, които признават профсъюзите като участници в колективното договаряне (%)

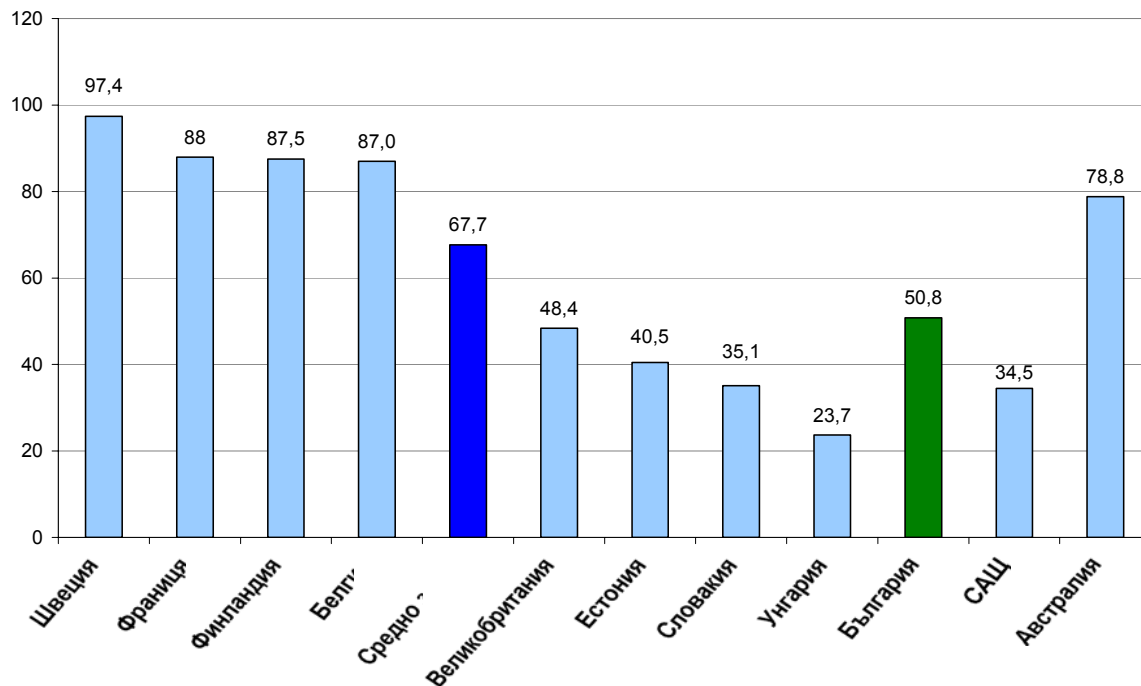
В сравнение с всички изследвани форми на обмяна на информация най-съществен спад отбелязва комуникацията чрез профсъюзи, което до голяма степен се дължи на отслабване на тяхната роля и слабото им идентифициране от работещите в България като субект за защита на техните интереси. Изследванията на общественото мнение показват, че тези организации не се ползват с висока степен на доверие сред българските граждани. Това е друга причина за отслабване ролята на синдикатите. Намаляването на значението на профсъюзите може да се обясни и с факта, че делът на държавните предприятия в икономиката на България намалява, а именно там профсъюзите имат най-силни позиции.

Относителният дял на организациите, в които има съвместен консултативен комитет или работнически съвет, също е далеч по-малък в сравнение с повечето европейски страни. Делът на организациите, в които такъв съществува, остава почти постоянен през годините: през 1996 г. – 42%, през 1999 г. – 40%, и през 2003 г. – 42%. В България продължава да се забелязва известна съпротива срещу въвеждането им както от страна на работодателите, така и от страна на синдикалните организации. Част от работодателите се страхуват от ограничаване на властта им в предприятията, докато синдикалистите са притеснени от опасността този тип органи да защитават интересите на работодателите или да бъдат предпочетени от работещите като представител на техните интереси<sup>12</sup>.

В проучването на Кранет от 2003 г. са включени два нови въпроса, засягащи друга форма на демократизация на трудовите отношения и комуникациите – членуването на организациите в асоциации на работодателите и степента, в която тези обединения защитават интересите на компаниите<sup>13</sup>. В България 51% от анкетираните организации членуват в различни асоциации на работодателите, което е по-малко от средното за ЕС (67%) (фиг. 10.4). България се доближава по процент на сдружаване на работодателите до Великобритания – 48,4% от организациите, и надминава бившите социалистически страни Естония (40%), Словакия (35%) и Унгария (27%). Над 90% от организациите в страната ни посочват, че в някаква степен или напълно тези асоциации задоволяват потребностите им, което вероятно се дължи на по-ниските очаквания на българските работодатели от дейността им в сравнение с техните европейски колеги.

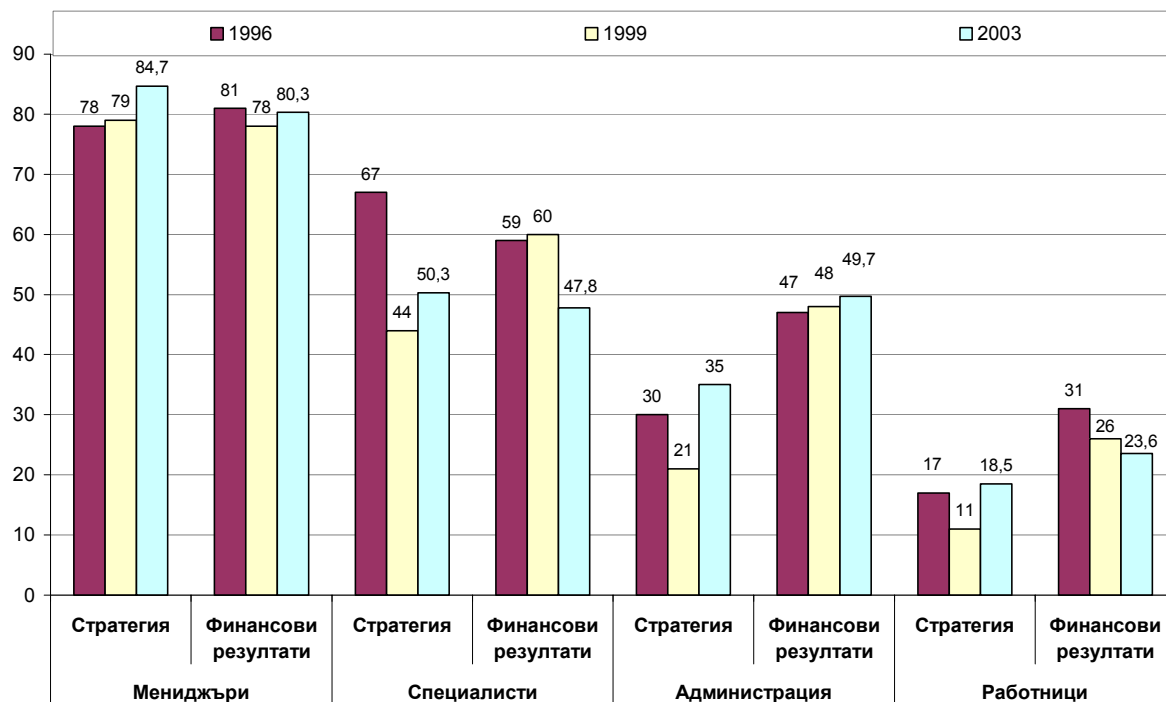
<sup>12</sup> Вачкова, Е. (1998), *Управление на човешките ресурси. Европейски сравнителни изследвания*: 161.

<sup>13</sup> Вачкова, Е. (2003), *Кранфилд изследване по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България*.



**Фигура 10.4. Относителен дял на организациите, членуващи в асоциации на работодателите (%)**

Проучването изследва степента на информираност на служителите относно бизнес стратегията и финансовите резултати на организациите. Обнадеждаващо е, че в сравнение с 1999 г. през 2003 г. нараства информираността на всички групи персонал за бизнес стратегията на организациите (фиг. 10.5.).



**Фигура 10.5. Относителен дял на организациите в България, в които служителите са информирани формално за стратегията и финансовите резултати (%)**

Все пак остава значимо изоставането от европейската практика на мениджърския състав в степента на информираност по основни стратегически и финансови проблеми. Този факт би могъл да бъде частично обяснен с недостатъчната разпространеност на корпоративните стратегии. Липсата на информираност на мениджърите по финансовите резултати в 20% от фирмите е безспорен признак за слабости в управлението им. Половината от българските компании информират администрацията за финансовите резултати на фирмата, а 35% от тях - за стратегията на организацията.

В заключение можем да отбележим, че се забелязва тенденция към повишаване интензитета на комуникиране между ръководителите и подчинените, а отчитането на мнението на колектива става все по-честа практика. Необходими са обаче повече усилия и от двете страни за по-ефективно използване на всички форми на обмяна на информация.

## **11. Обобщения**

Увеличаването на конкуренцията между организациите в условията на дейностите по управление и развитие на човешките ресурси в България предизвикват широка гама от дискусии и ангажират все по-активно различни заинтересовани групи. Един от основните дискуссионни въпроси – изместването на административната функция на УЧР от стратегическата, се премества все повече от теоретическата плоскост в областта на практическите решения.

Нараства интересът към подобряване на диалога между висшия мениджмънт и заетите в звената по управление на хората. На преден план излизат изискванията към УЧР функцията за добавяне на стойност, за по-ефективно делово партниране, за развиване на така нареченото “бизнес ориентирано УЧР”, за стимулиране на вътрешното предприемачество и утвърждаване на конкурентните предимства на организацията чрез хората. Бързата промяна на профила на специалиста по УЧР и непрекъснато променящите се изисквания към него породят нов тип конфликти. Възникват проблеми, свързани с разбирането за обхвата и спецификата на неговата работа. Ръководителите на звената по УЧР биват натоварвани с несвойствени задължения или съвместяват трудно съчетаеми дейности, завишават се необосновано очакванията за резултатите от работата им. Много компании, които са приели специалистите по човешки ресурси като стратегически партньор в управлението, трудно намират баланса между правата и задълженията им, както и между очакваните резултати и отпуснатите ресурси за тяхното постигане. На практика този проблем обяснява нарастващото текучество на мениджърите по УЧР в България.

Изследванията показват, че все по-голям набор от дейности по УЧР, използвани в Европа, стават ежедневна практика за България. Под влияние на икономическите промени в страната и членството в ЕС през 2003 г. вече над три четвърти от нашите организации имат обособено звено по УЧР, а ръководителите по УЧР в 30% от тях влизат в Борда на директорите или в друг аналогичен висш орган на управление.

Засилва се стратегическата ориентация на българските фирми. Увеличават се организациите, които разработват корпоративна стратегия, бизнес стратегия и стратегия по УЧР. Недостатъчно активно обаче звеното се включва в разработването на стратегическите планове.

През 2003 г. в България линейните мениджъри запазват водещите си позиции в определянето на политиките по УЧР. Забелязва се тенденция към увеличаване на споделената отговорност със специалистите по УЧР по такива основни функции, като подбора на персонал и увеличаването и намаляването на числеността на личния състав в организациите. За разлика от европейската и световната практика, ролята на отделите по УЧР е все още много слаба при определянето на възнагражденията и при формирането на индустриалните отношения.

Информационните технологии навлизат в УЧР в България с много бързи темпове и през 2003 г. над половината български организации използват независим софтуер за УЧР, а друга една пета от тях – интегрирана информационна система за управление, включваща УЧР.

Подобряват се възможностите за кариерно развитие на персонала и през 2003 г. у нас повече от половината от българските фирми излъчват мениджърския си състав от своята организация. Набирането на млади таланти и привличането им е практика за над 22% от организациите, които набират висококвалифицирани специалисти директно от вузовете.

През 2003 г. България се доближава повече до европейската практика в използването на индивидуално интервю, измествайки популярността на документалния подбор, както беше до 1999 г. Все повече организации изискват препоръки, разширява се използването на психометрични тестове, но центрове за оценяване и графологията остават слабо познати и рядко приложими методи на подбор.

Най-употребяваната форма на гъвкава заетост и през 2003 г. продължава да бъде работата на смени, следвана от извънредния труд и работата на непълнен работен ден. От всички изследвани страни срочните трудови договори са най-популярни в България. Надомната работа се използва в много малка степен и не се очертава потенциалът ѝ да бъде използван в близко бъдеще.



Оценяването на служителите е по-широко застъпено, отколкото през 1996 г. Нетипичната за Европа и света българска практика работниците да бъдат оценявани по-често от мениджърите е променена през 2003 г., но системите за оценка продължават да бъдат използвани главно за определяне на заплащането на персонала и рядко са свързани с планирането на човешките ресурси и на кариерата.

Рязкото увеличаване на инвестициите в обучението и развитието на персонала е важно доказателство за оценяването на значението им за създаване на конкурентно предимство на европейския пазар. През 2003 г. инвестициите в тази дейност съставляват най-висок процент от годишните разходи за труд, което е два до три пъти повече от инвестициите във фирмите от ЕС, но и разходите за труд в България остават най-ниски. Разликата в подготовката, от една страна, и предлагането на квалифициран персонал на пазара на труда в България, от друга, налага по-голяма продължителност на обучението в сравнение с другите страни от ЕС: мениджърите, специалистите и работниците да прекарат в обучение средно 10 дни в годината, а администрацията – над 6 дни. Въпреки нуждата от по-пълноценно използване на потенциала на наличните служители организациите използват в много малка и недостатъчна степен методите за кариерно развитие.

В областта на заплащането през последните няколко години се откроява стабилна тенденция към децентрализация на определянето на работната заплата от национално и регионално ниво към фирмено и индивидуално договаряне. Увеличава се променливата част от заплатата според индивидуалното представяне, а на мениджърите и според представянето на компанията. Познатите в Европа форми на стимулиране чрез финансово участие в печалбата и възможност за придобиване на собственост постепенно навлизат и в България.

През 2003 г. продължава да намалява участието на синдикатите в колективното договаряне, а влиянието им в 42% от организациите отслабва. Методите за комуникация в българските компании се доближават повече до съвременната европейска и световна практика чрез по-широката употреба на компютърните системи, както и на колективни брифинги, стимулиране на предложенията и проучване мнението на работещите за по-добра и ефективна обратна връзка с управлението.

## Литература

1. Вачкова, Е. (1996), *Прайс Уотърхауз Кранфилд проект по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България*, “МБШ Трансбизнес – Е”.
2. Вачкова, Е. (1998), *Управление на човешките ресурси. Европейски сравнителни изследвания*, УИ “Стопанство”.
3. Вачкова, Е. (1999), *Прайс Уотърхауз Кранфилд проект по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България*, “МБШ Трансбизнес – Е”.
4. Вачкова, Е. (2003), *Кранфилд изследване по международно стратегическо управление на човешките ресурси в България*, “МБШ Трансбизнес – Е”.
5. Състояние на управлението на човешките ресурси в България. *Панорама на труда*, бр. 4-5, 2006 г., стр.45-65.
6. Beardwel, I., Holden L. (1994), *Human Resource Management*, Pitman.
7. Hodgetts, R., Kuratko, D. (1986), *Management*. HBJ.
8. Survey on Comparative Human Resource Management (2006) *International Executive Report 2005*, CRANET.



# **КРАНЕТ ИЗСЛЕДВАНЕ**

**НА**

**СРАВНИТЕЛНО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

**МЕЖДУНАРОДЕН ДОКЛАД 2005**

Превод и научна редакция: Елизабета Вачкова

Редактор: Лина Миткова

Международна бизнес школа

**ТРАНСБИЗНЕС**



**E EOOD**

[www.ibset.eu](http://www.ibset.eu)

+359 886 537 223



## Стандартни и индивидуализирани курсове. Тренинги

1

Управление и развитие на човешките ресурси

2

Вътрешнофирмено и външно обучение

3

Стратегическо управление на човешките ресурси

4

Управление и развитие на човешките ресурси  
в предприемаческите фирми

5

Добрите европейски и български практики по УРЧР

6

Управление на промяната

7

Управление на таланти. Изграждане на екипи.  
Водене на преговори и разрешаване на конфликти

8

Обслужване на клиенти. Успешната продажба

9

Управление на стреса – физически упражнения,  
игри на открито, танцова терапия, йога

10

12

15



## 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 svelo 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>Общо за страните от ЕС</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)

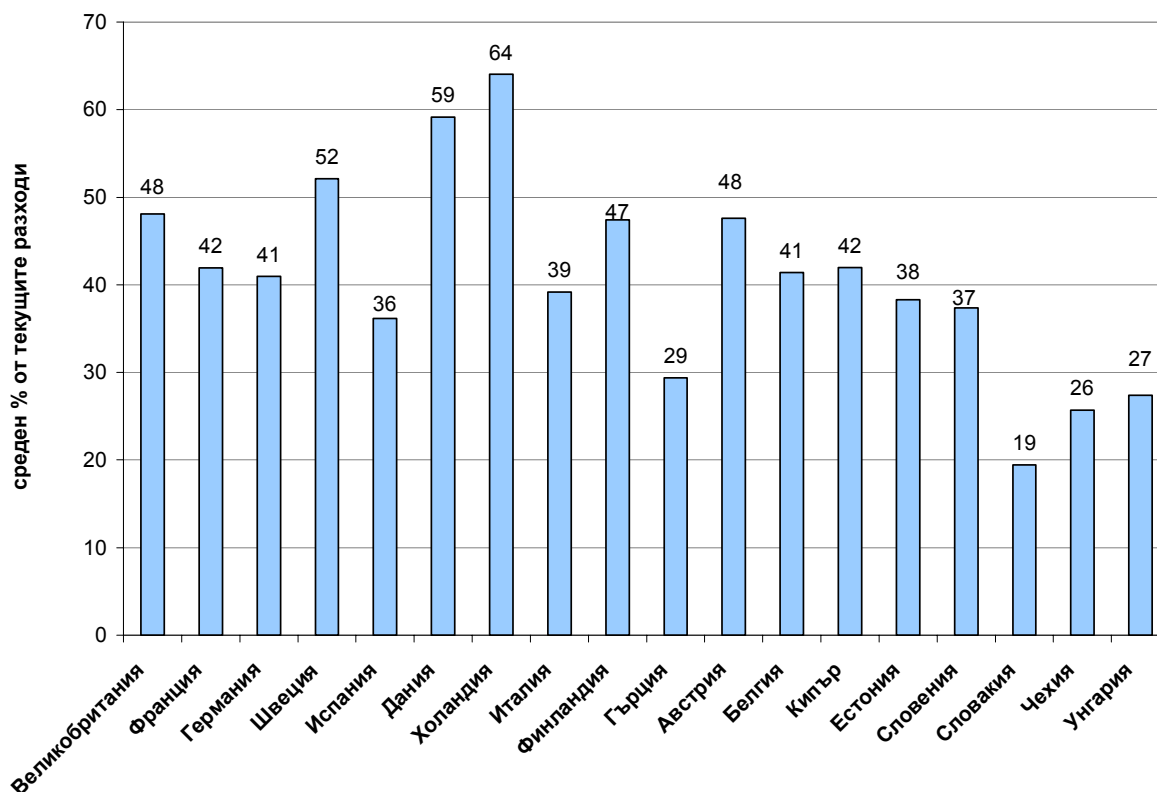
Университет Кранфилд

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

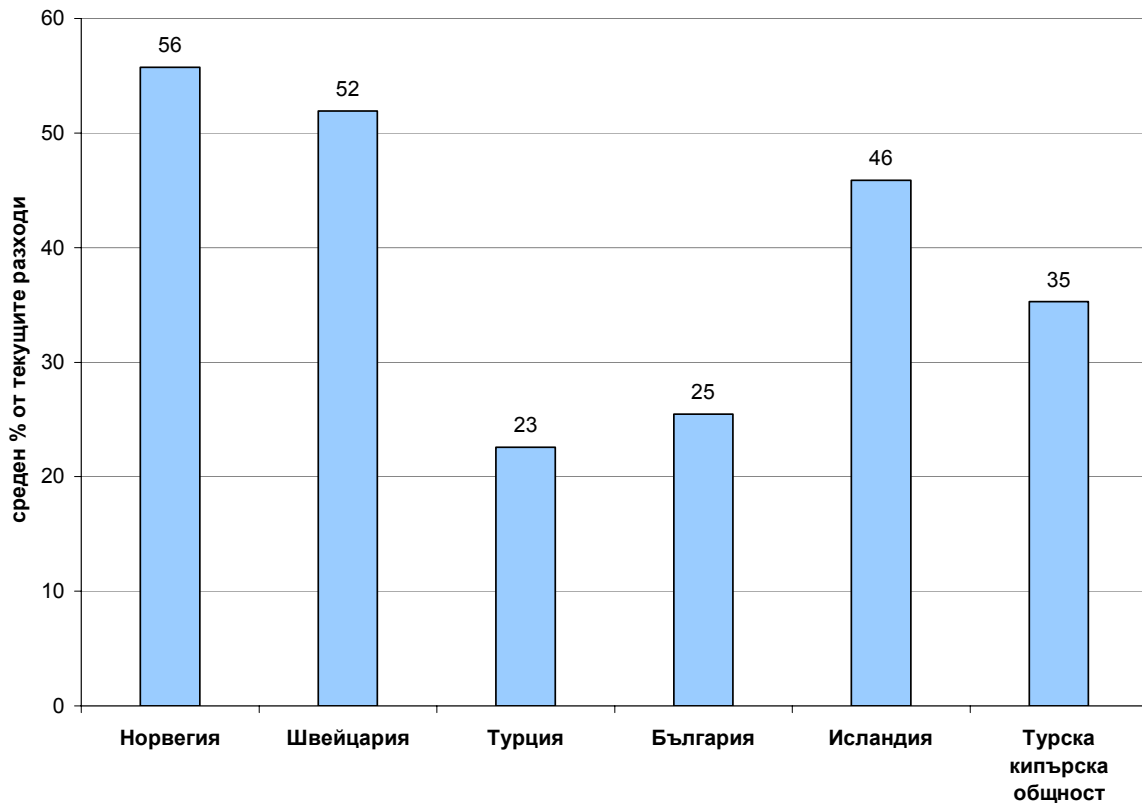
Започваме описанието на дейностите по УЧР в организацията с изследване на разходите за труд в отделните страни, както са отразени в проучването, тъй като един от стимулите за развитие на дейностите по УЧР е значимостта на разходите за труд.

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

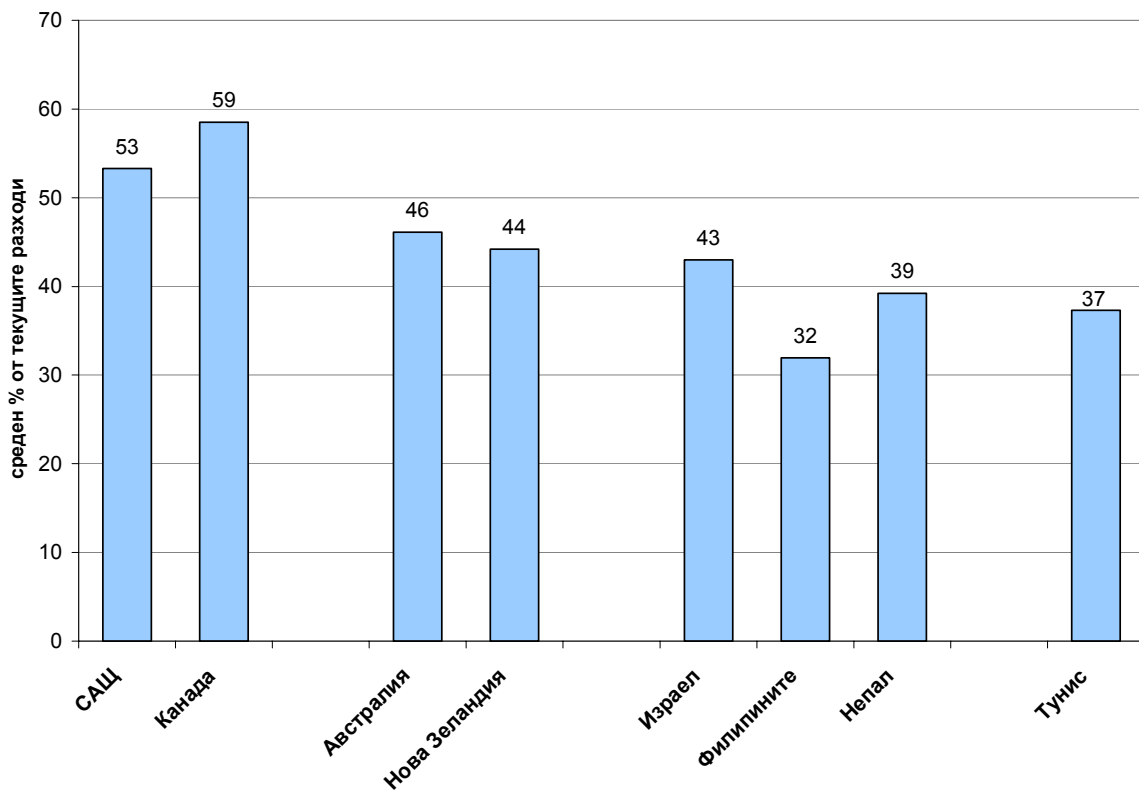
Както е показано на фигури 1.1., 1.2. и 1.3., в повечето от страните - участнички в изследването, разходите за работна сила представляват от 25 % до 50 % от текущите разходи. Това подчертава значителния дял на разходите за труд в общите текущи разходи на организациите по света. Разходите за работна сила 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)



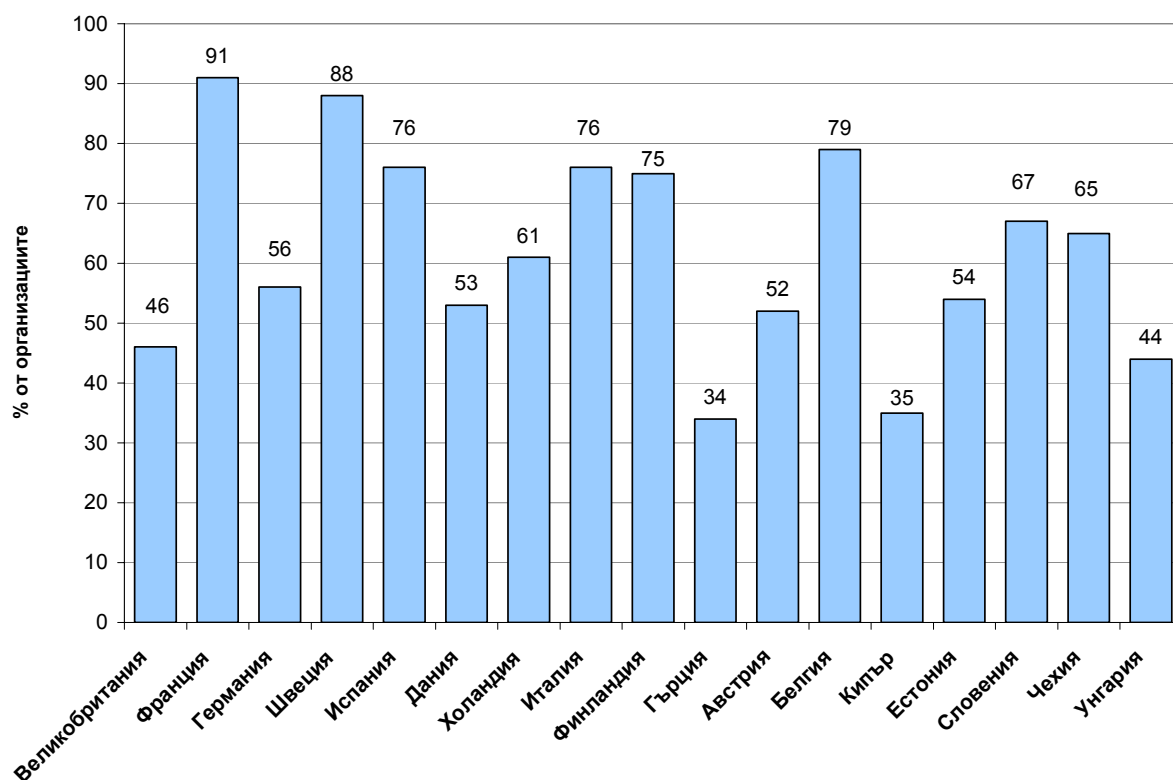
**Фигура 1.2. Разходите за работна сила като елемент от текущите разходи (Европа – страни извън ЕС)**



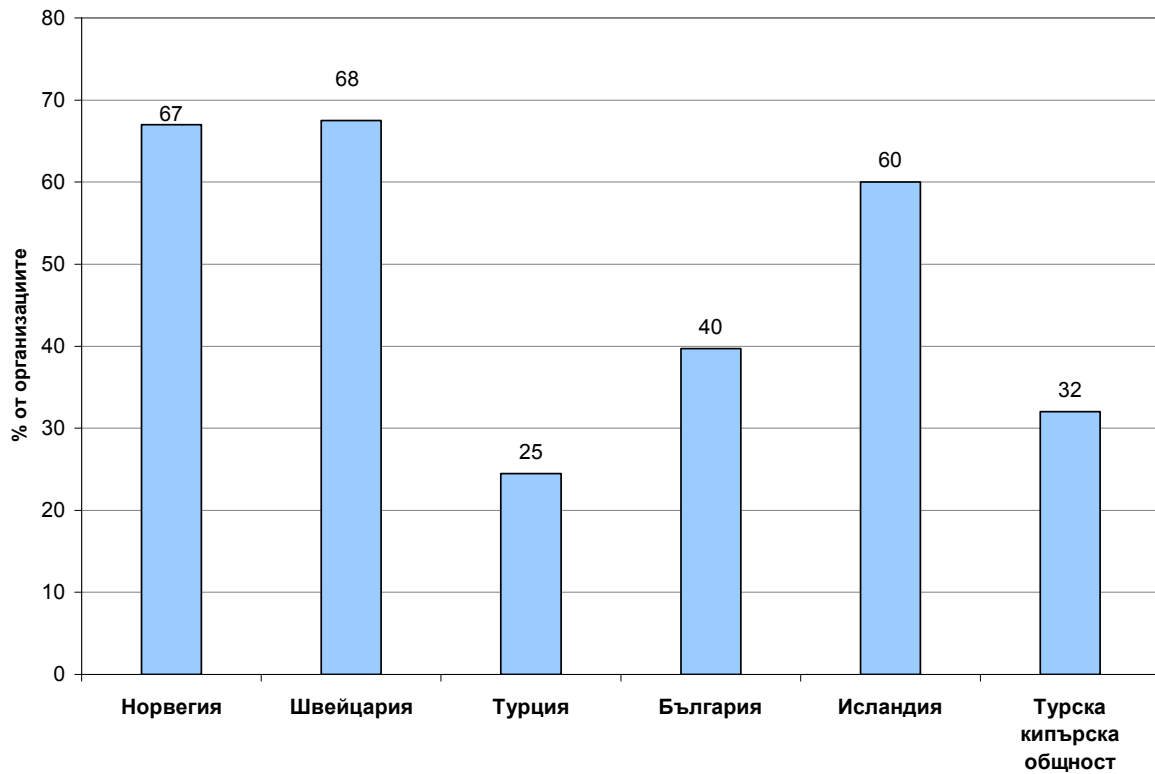
**Фигура 1.3. Разходите за работна сила като елемент от текущите разходи (останалата част от света)**

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

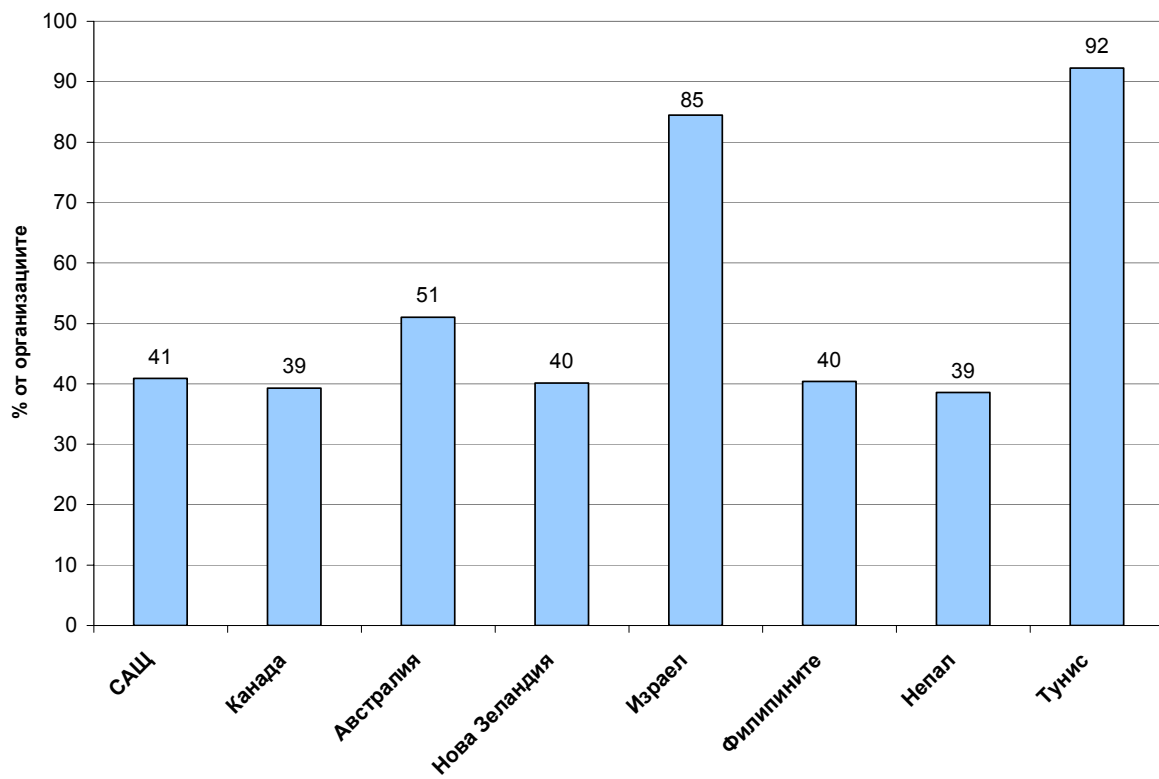
В повечето от страните в света ръководителят на отдел/звено ”Човешки ресурси” участва в Борда на директорите в 40 % до 70 % от организациите. Такова участие е най-типично за Франция (91 %), Тунис (92 %), Белгия (79 %), Швеция (88 %) и Израел (85 %). Участието не е така характерно в Турция (25 %) и Турската 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)



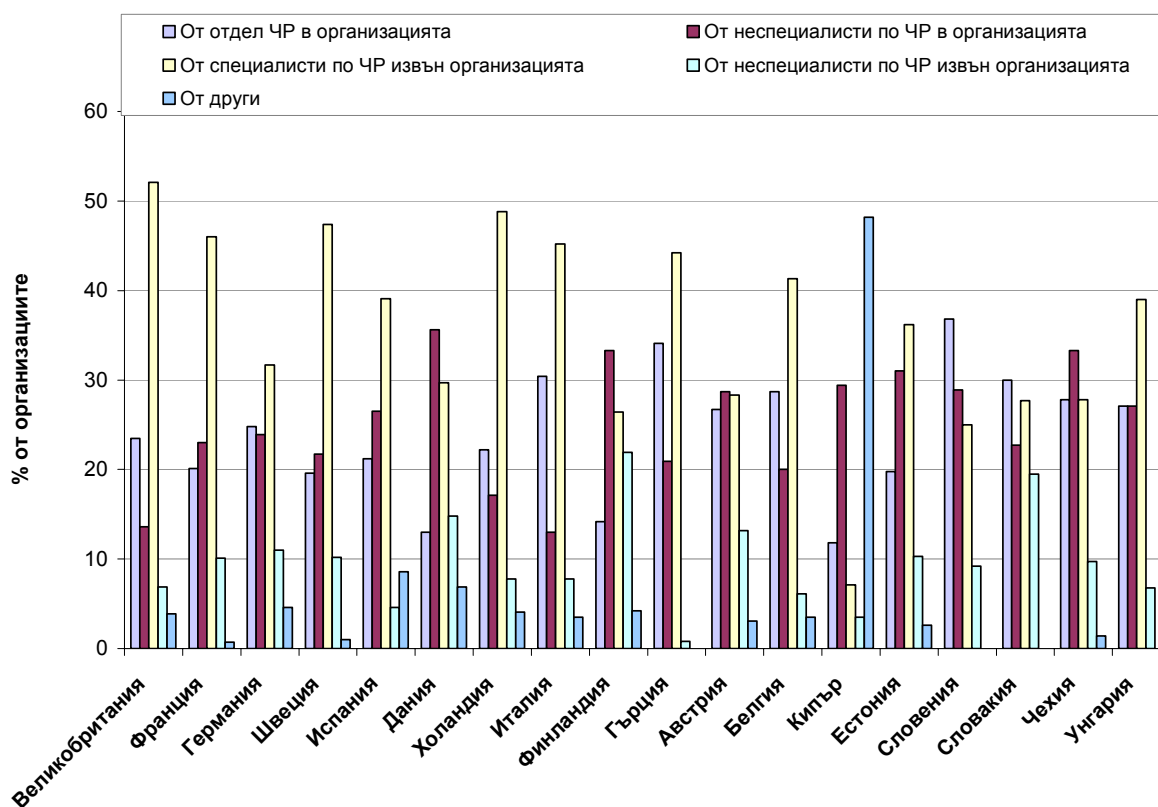
**Фигура 1.5.** Участие на ръководителя на отдел "Човешки ресурси" в Борда на директорите или в еквивалентен ръководен орган (Европа - страни извън ЕС)



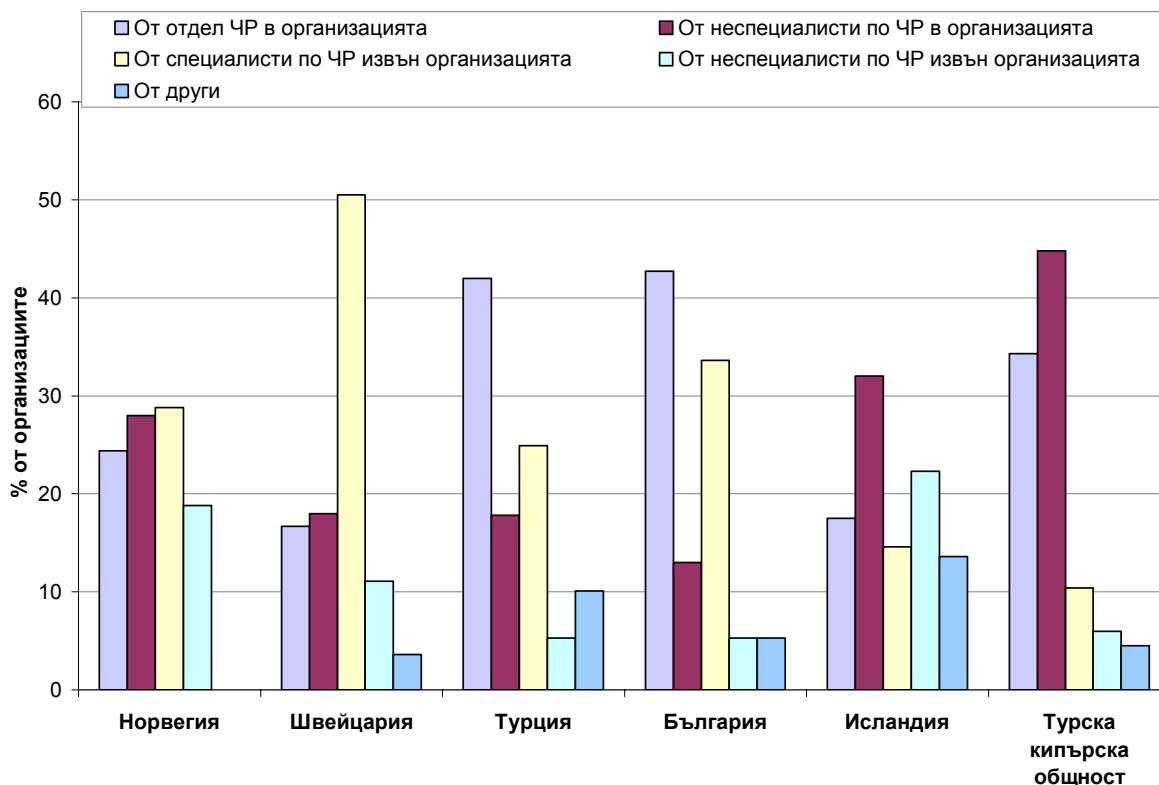
**Фигура 1.6.** Участие на ръководителя на отдел "Човешки ресурси" в Борда на директорите или в еквивалентен ръководен орган (останалата част от света)

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

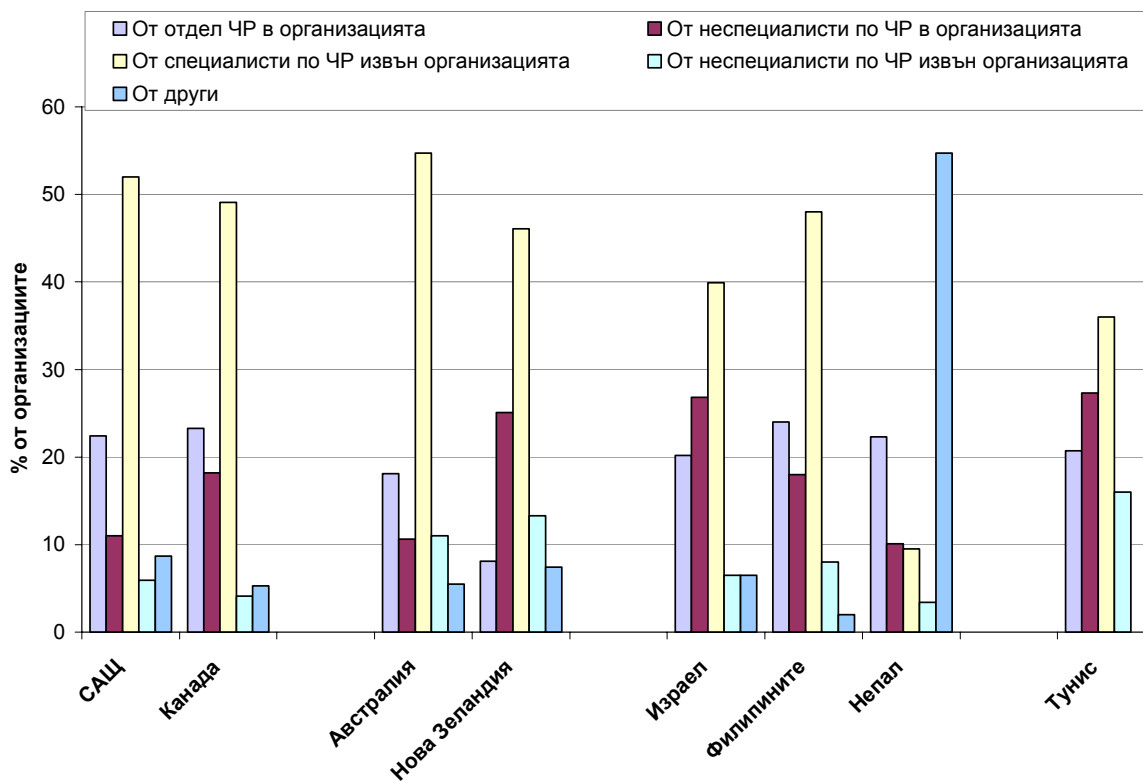
Главният мениджър на отдел “Човешки ресурси” обикновено е специалист по ЧР, привлечен от среди извън организацията. Това е най-силно изразено в англо-саксонските страни като САЩ (52 %), Великобритания (52 %) и Австралия (55 %). Изключения от този случай са Дания, Финландия, Австрия и Чехия, където главният 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)**

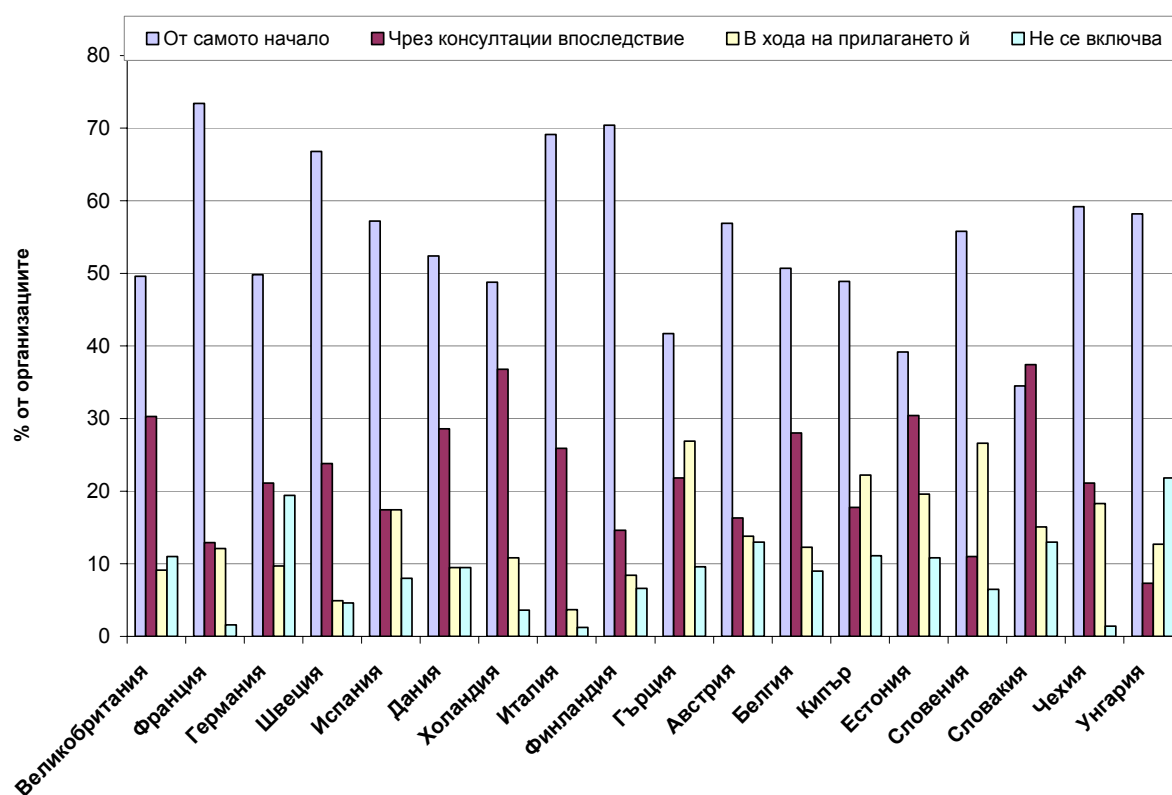


**Фигура 1.9. Откъде е привлечен главният мениджър на звеното по ЧР (останалата част от света)**

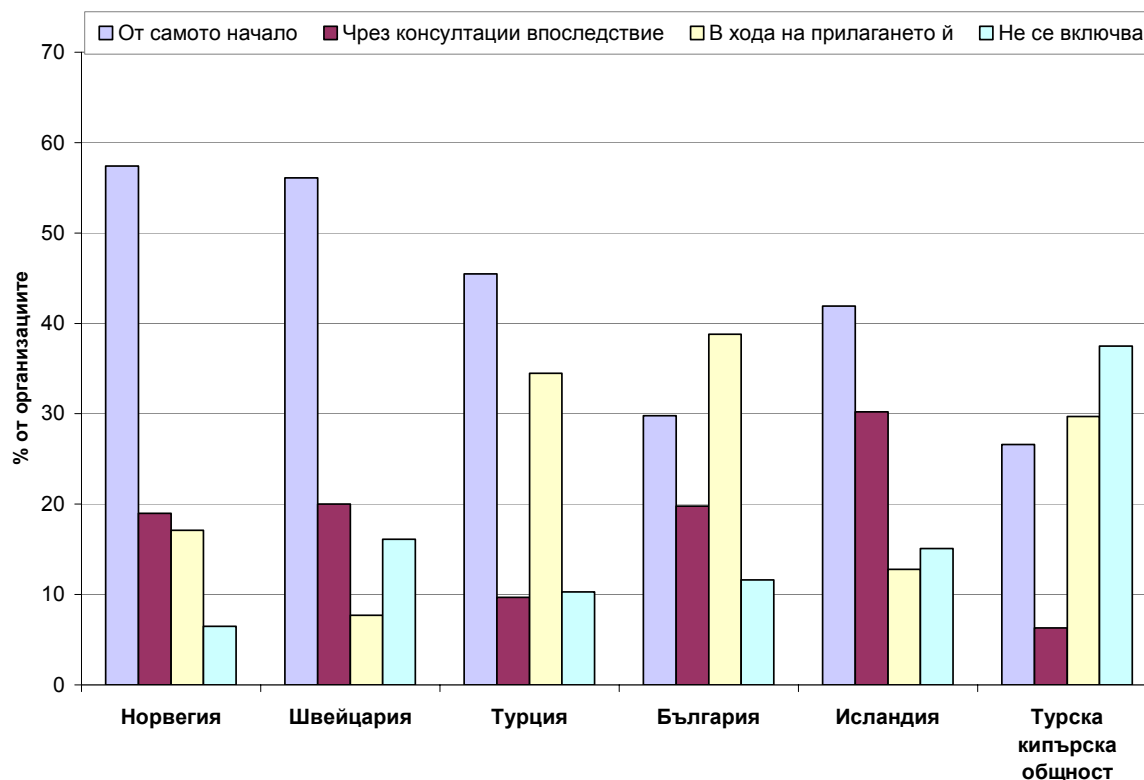


### Етап, на който отдел “Човешки ресурси” се включва в развитието на бизнес стратегията

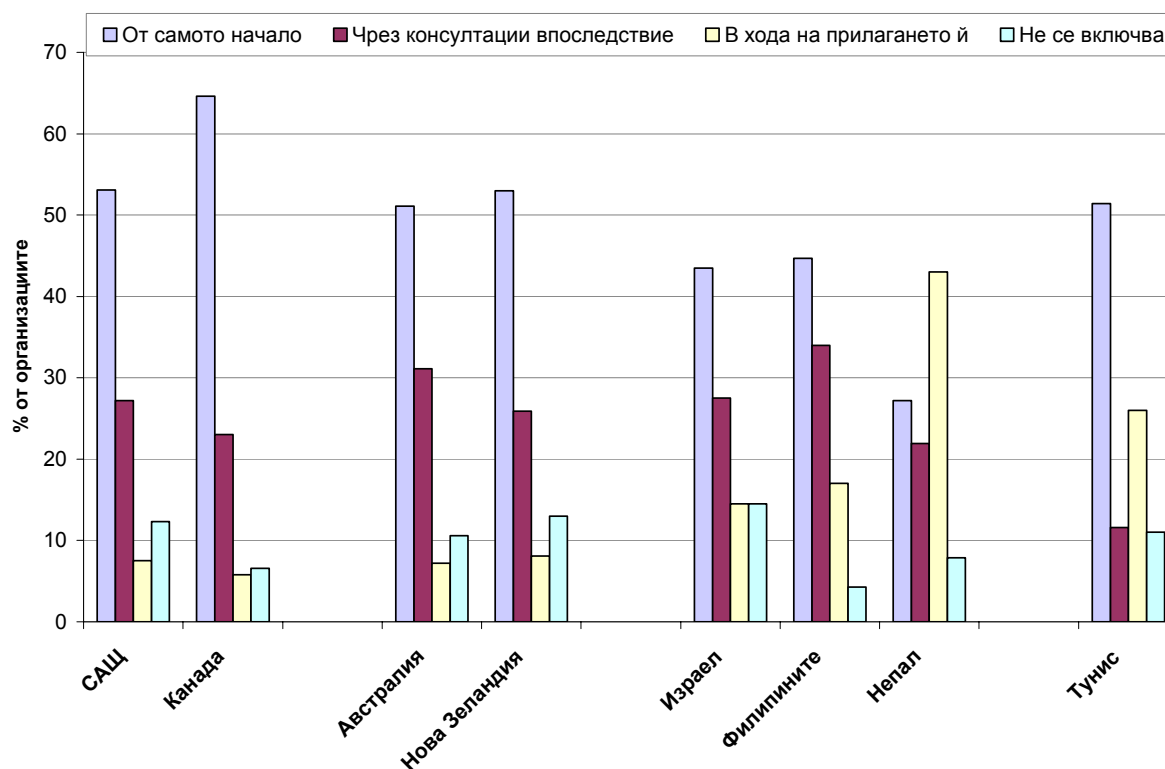
В повечето страни звеното по ЧР се включва още от самото начало в разработването на бизнес стратегията. В голяма част от изследваните държави 40 % - 60 % от отговорилите посочват, че то се включва в този процес от самото начало. Това е много характерно за Франция (73 %), Финландия (70 %), Италия (69 %), 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)**

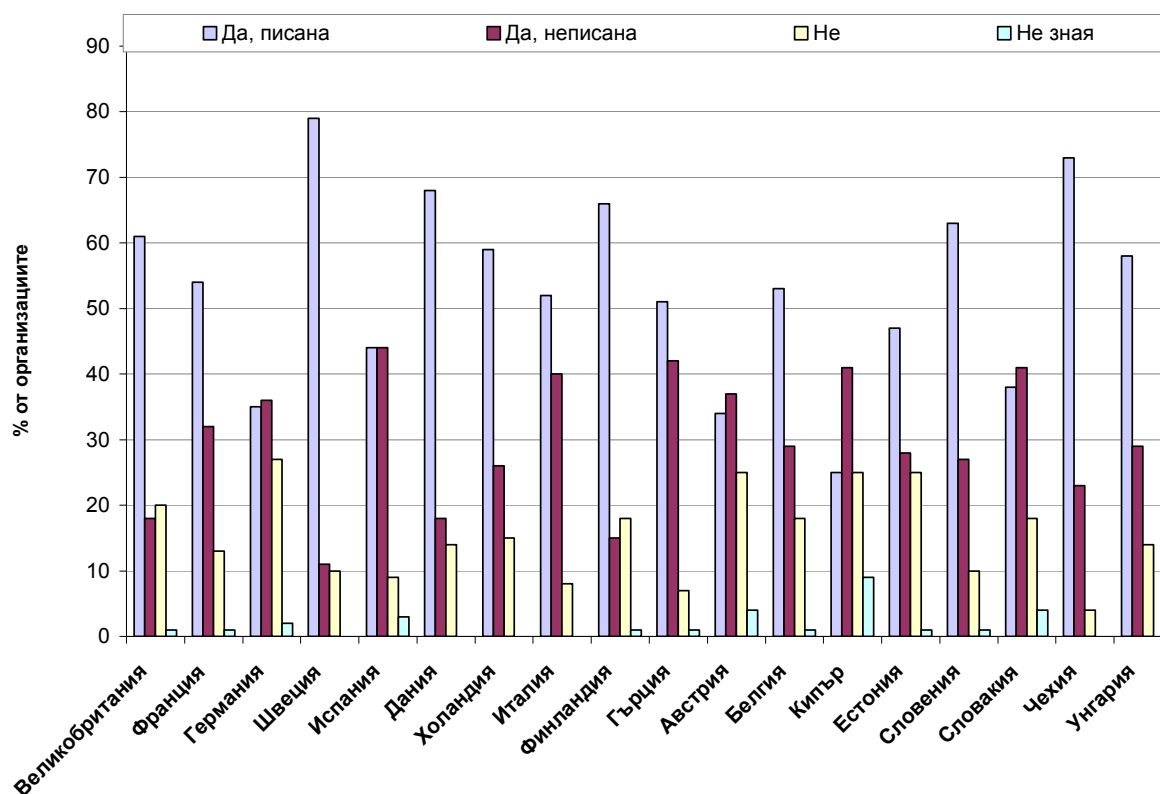


**Фигура 1.12. Етап, на който звеното по ЧР се включва в развитието на бизнес стратегията (останалата част от света)**

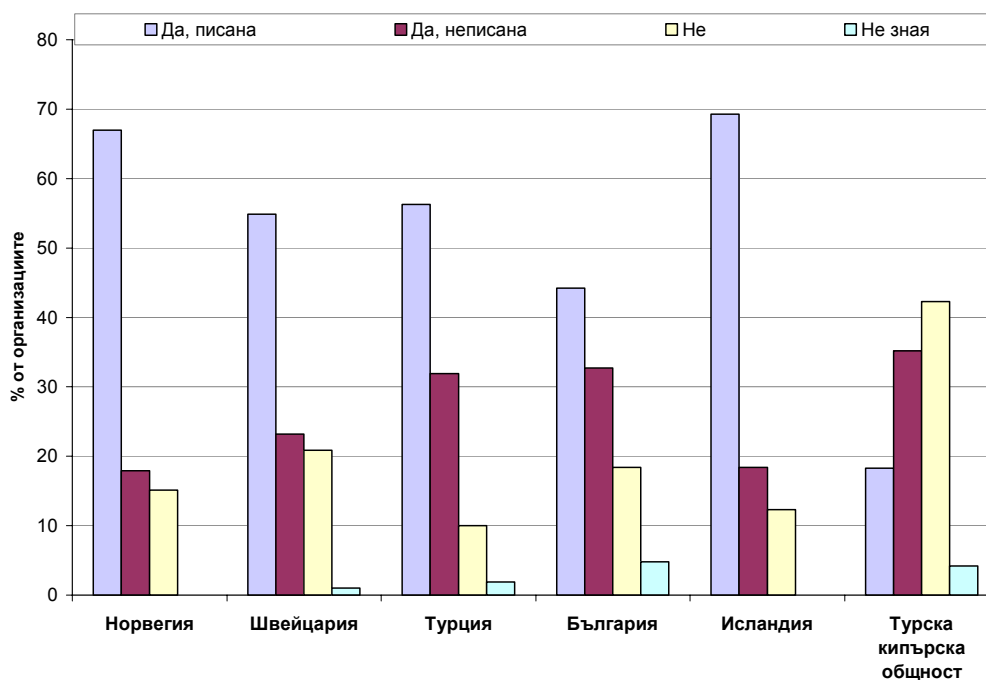
### Наличие на стратегия за УЧР

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.

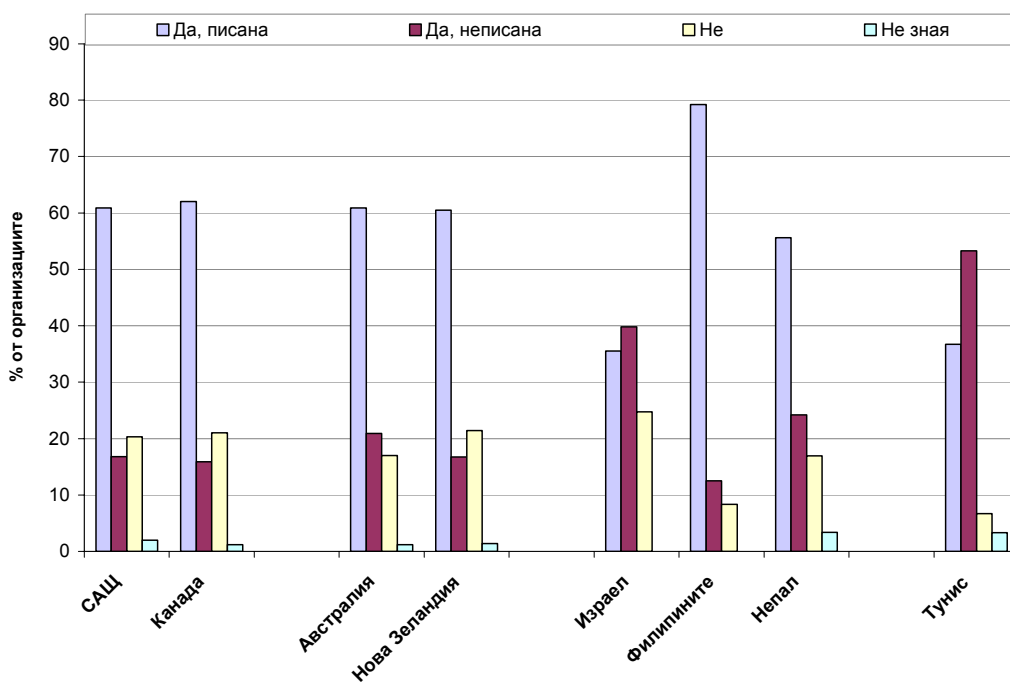
Само в няколко случая в страните се наблюдава ниско равнище на развитие на стратегията по УЧР.



Фигура 1.13. Стратегия за УЧР (страни от ЕС)



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

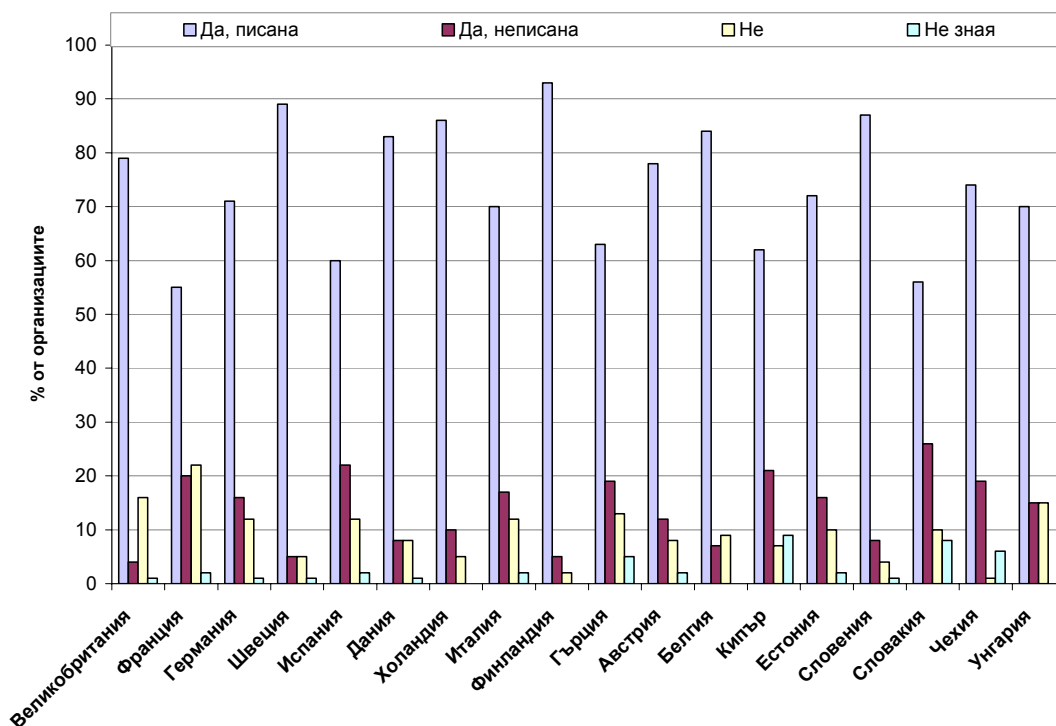


Фигура 1.15. Стратегия за УЧР (останалата част от света)

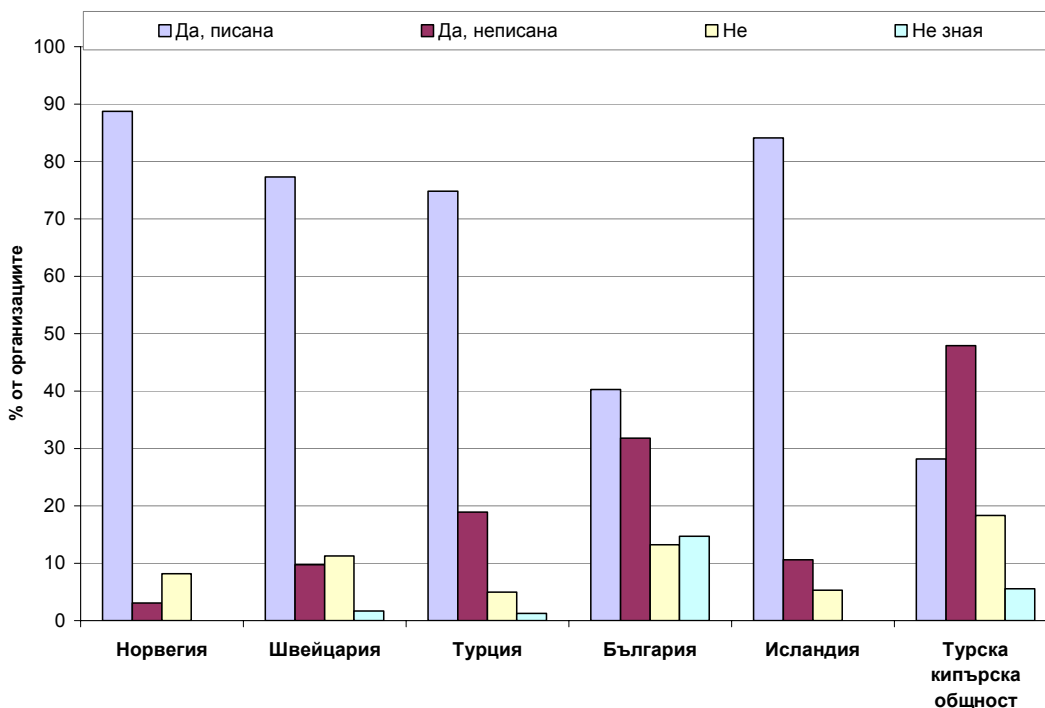
### Формулиране на мисия

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

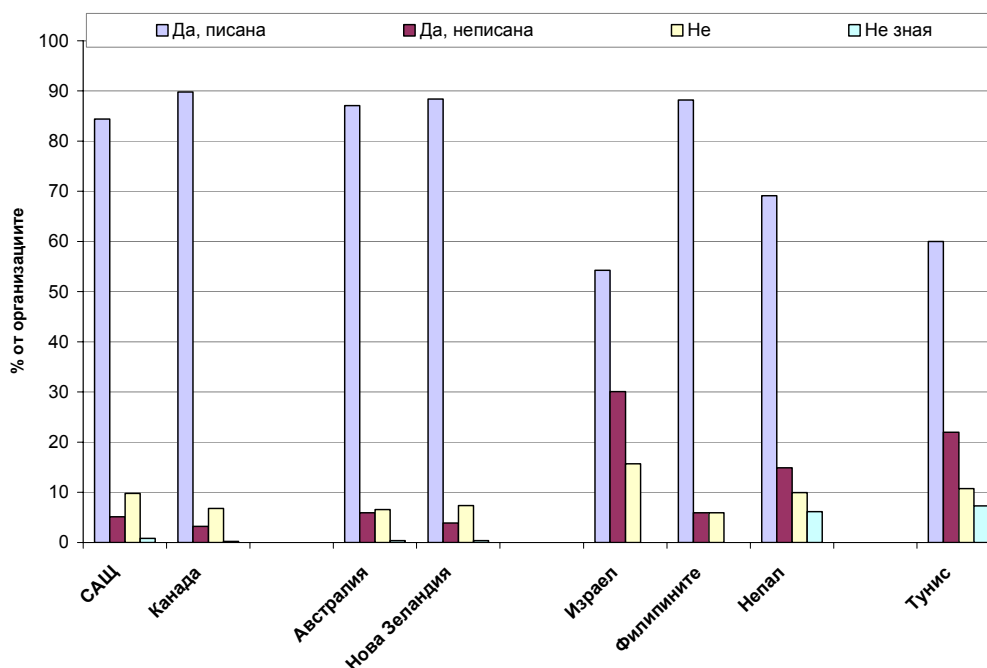
мисия надвишава 85 %. Единствени изключения са България и Турската кипърска общност, където писмена формулировка на мисията има само в съответно 40 % и 28 % от изследваните организации.



Фигура 1.16. Формулиране на мисия (страни от ЕС)



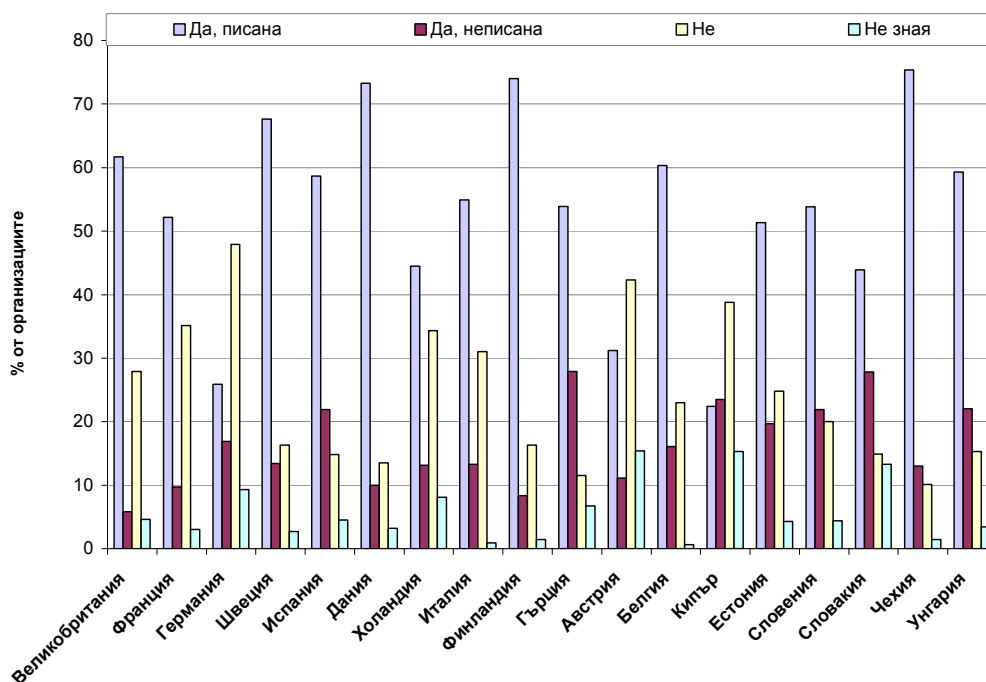
Фигура 1.17. Формулиране на мисия (Европа – страни извън ЕС)



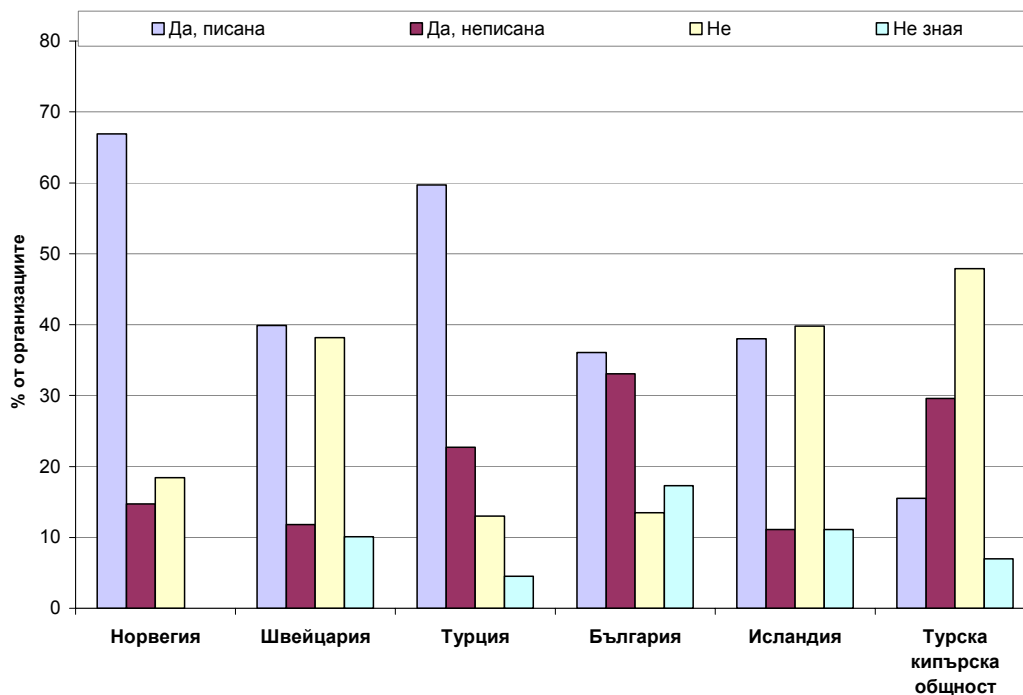
Фигура 1.18. Формулиране на мисия (останалата част от света)

### Формулиране на корпоративни ценности

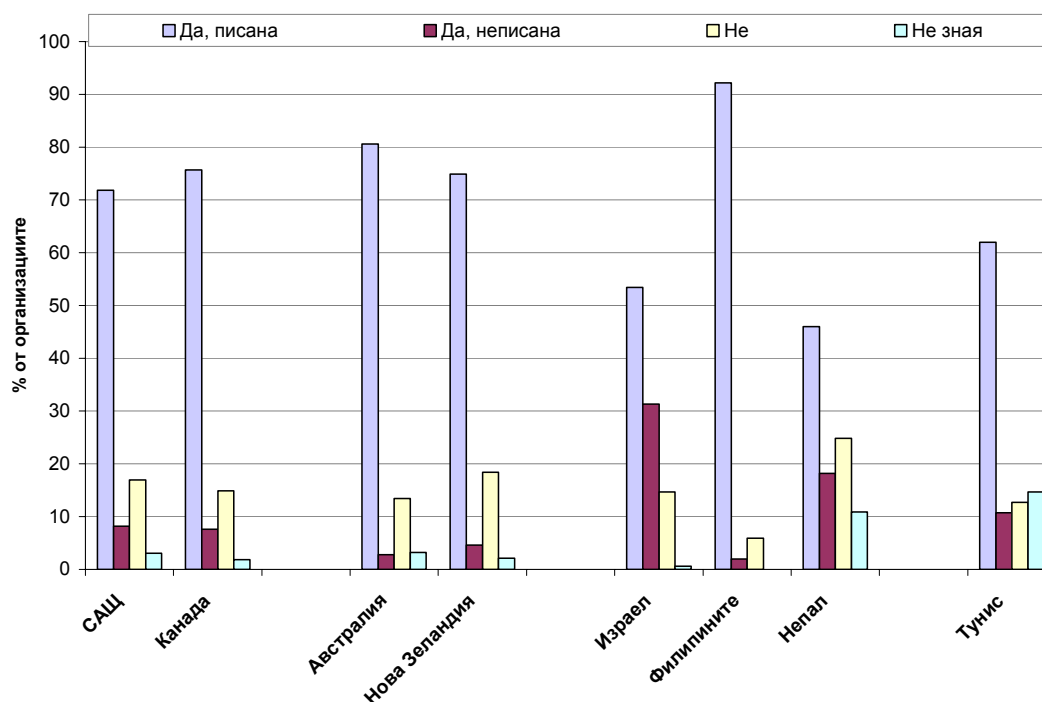
В повечето страни мнозинството от компаниите съобщават, че притежават писмено формулирани корпоративни ценности. Само в Германия, Австрия, Кипър и Турската кипърска общност, както и в Исландия е обичайно да няма писмено формулирани ценности. Интересно е да се отбележи, че в тези страни също рядко има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

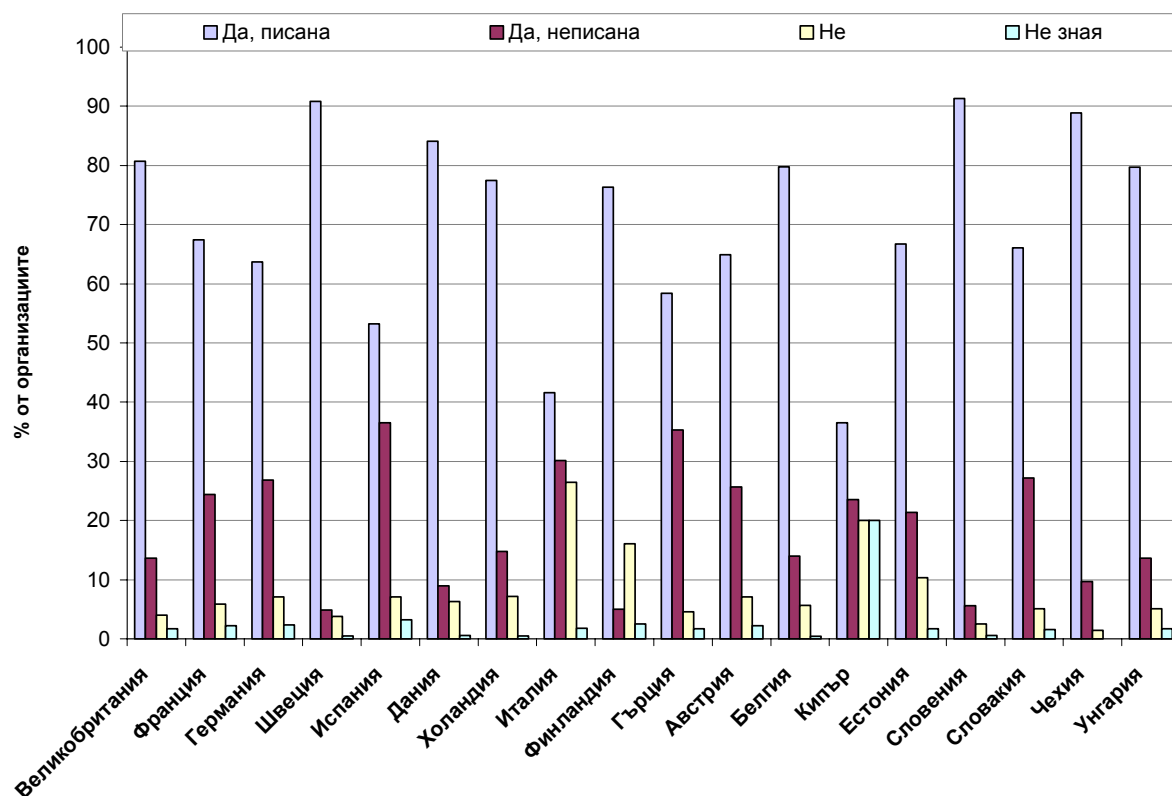


Фигура 1.21. Наличие на корпоративни ценности (останалата част от света)

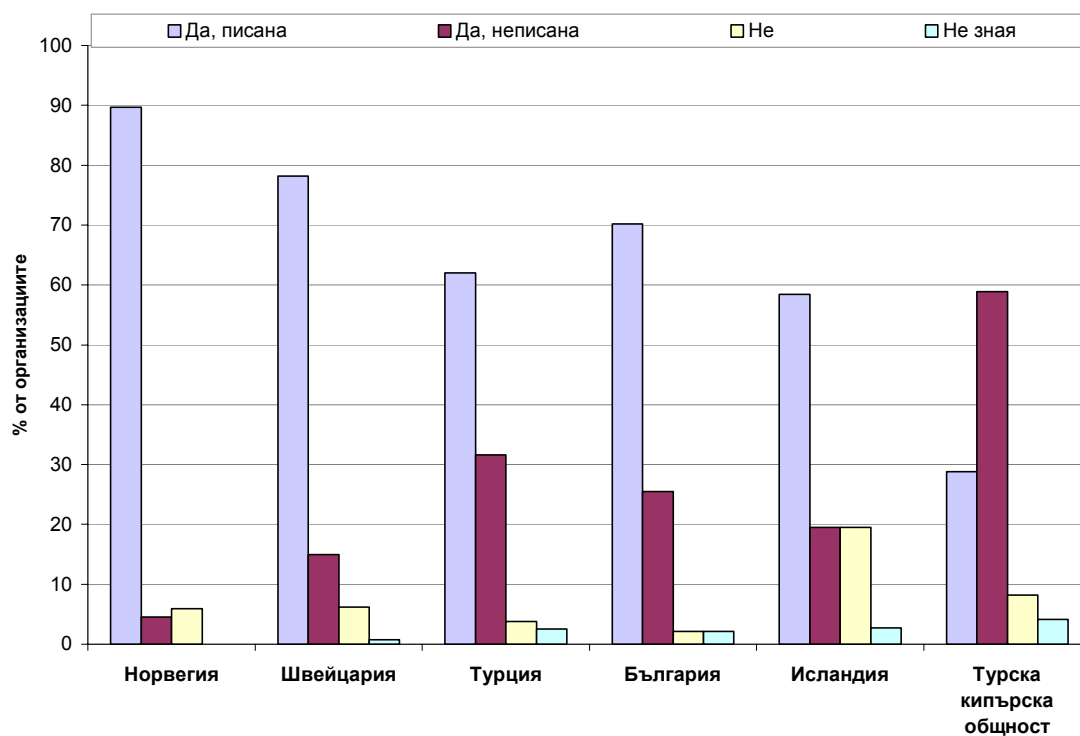
### Бизнес стратегия

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.

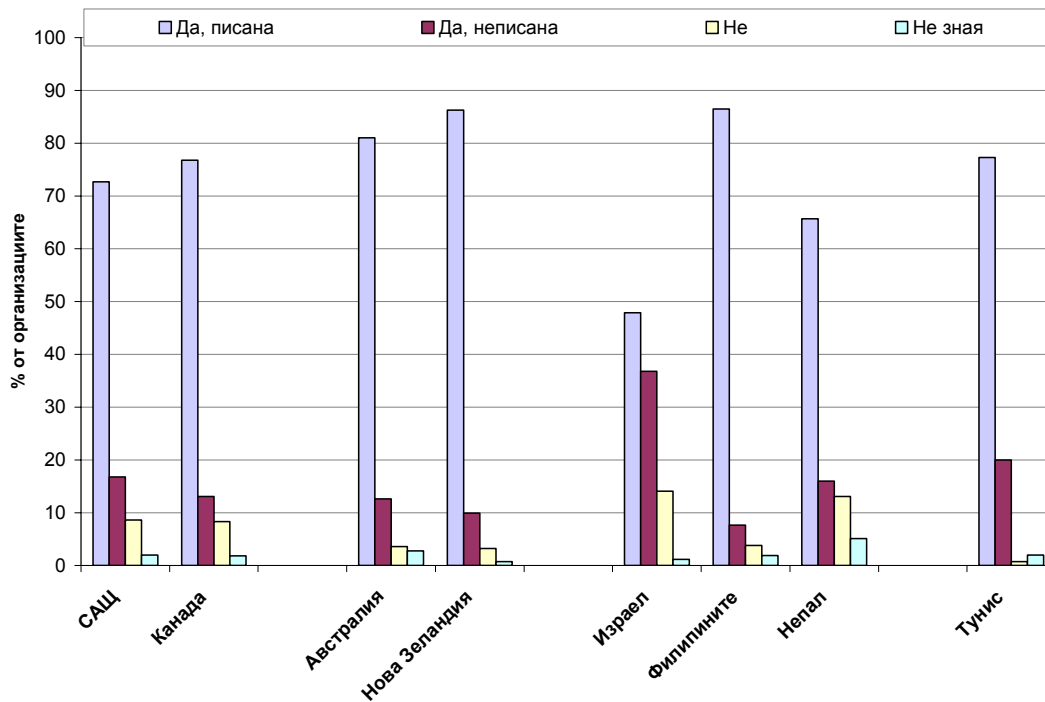


Фигура 1.22. Бизнес стратегия (страни от ЕС)



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

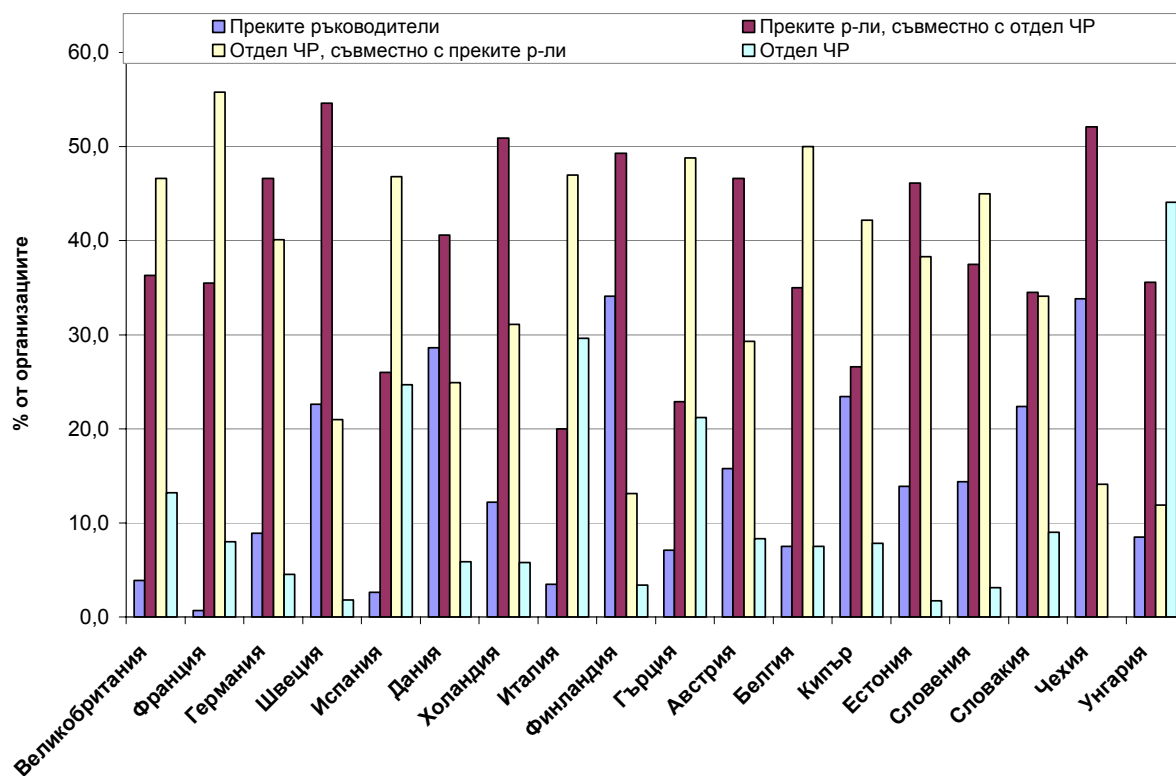




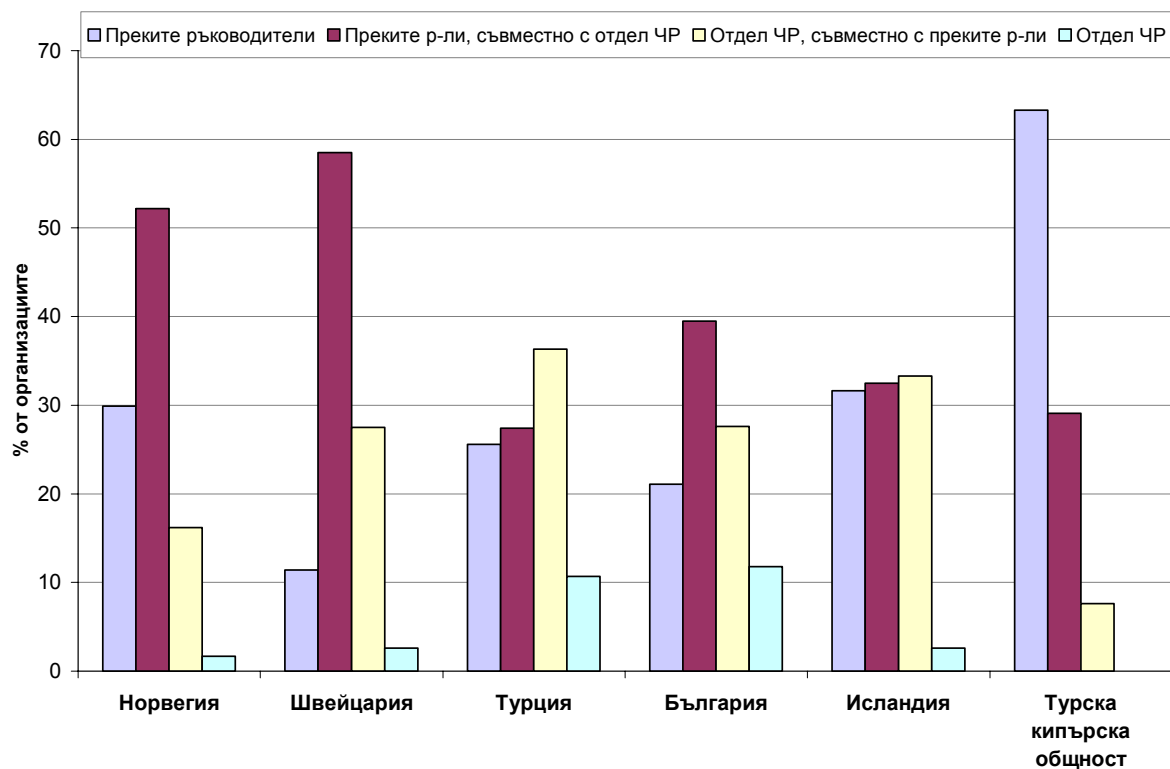
Фигура 1.24. Бизнес стратегия (останалата част от света)

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

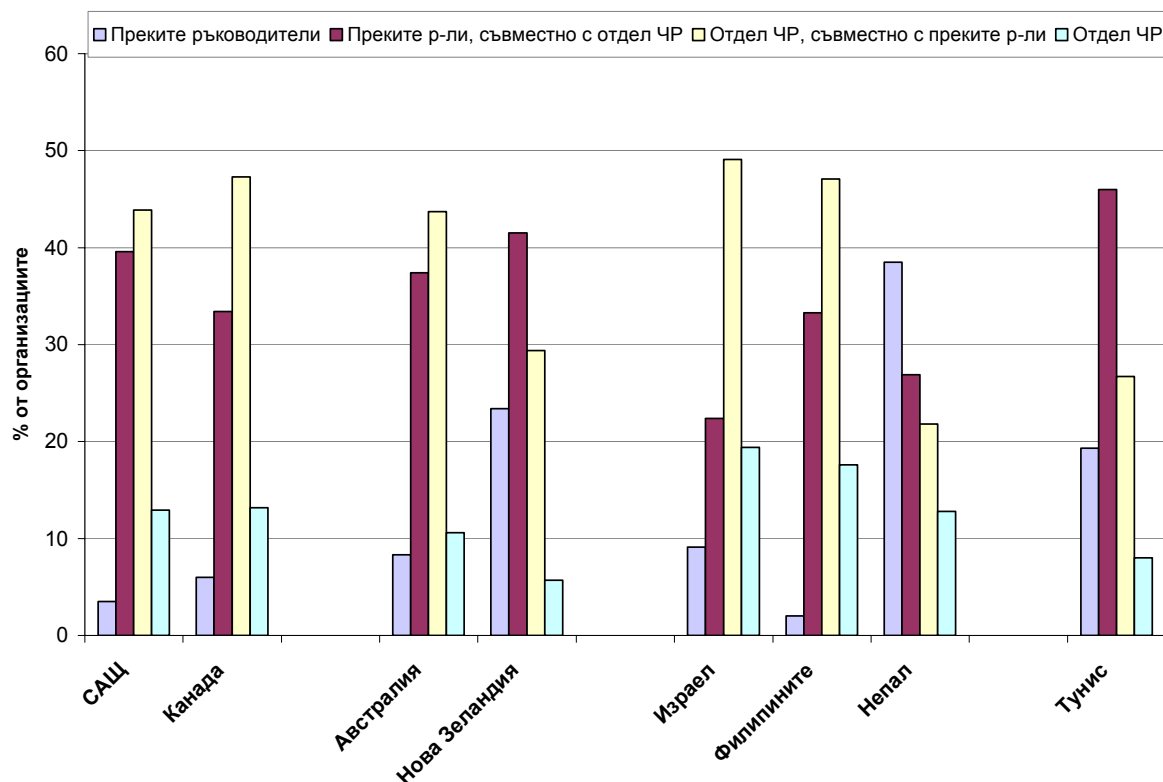
Навсякъде по света е обичайна практика звеното по ЧР и преките ръководители да споделят отговорността за набирането и подбора на персонал. В някои страни по-често звеното по ЧР подпомага решенията на линейните мениджъри, докато в други е точно обратното. Единствените изключения са Непал и Турската кипърска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



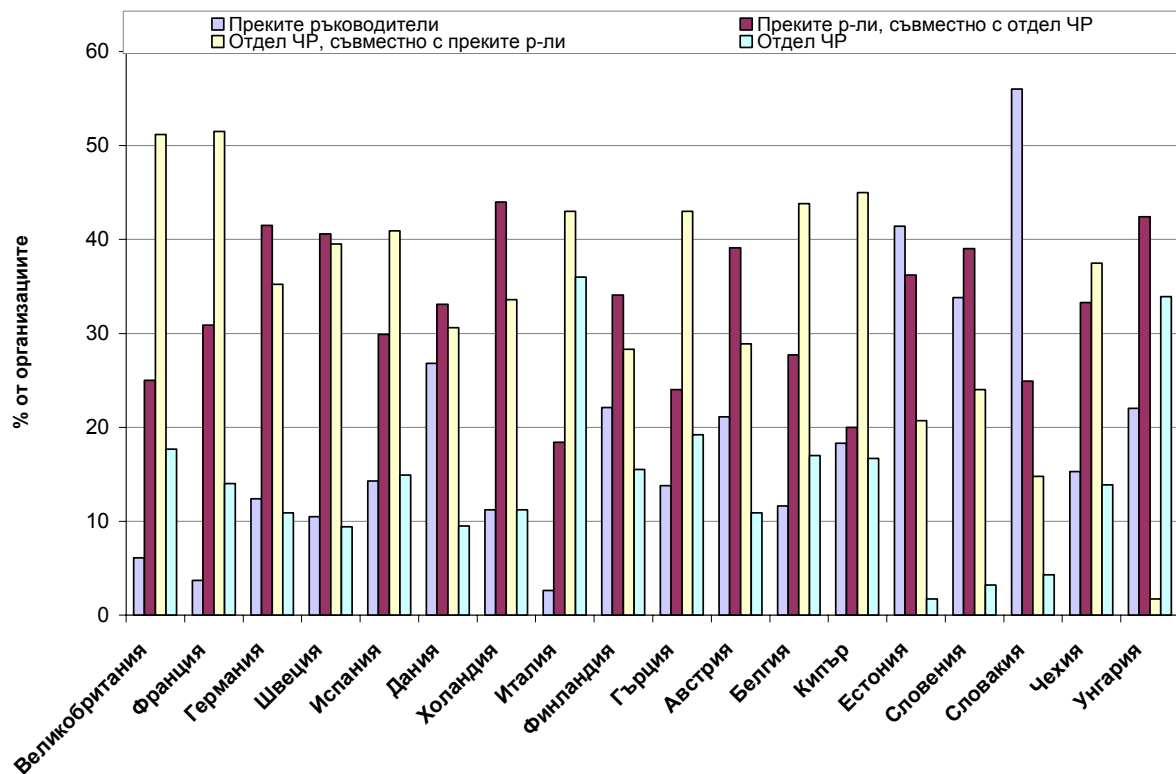
Фигура 1.26. Главна отговорност за набирането и подбора на персонал (Европа – страни извън ЕС)



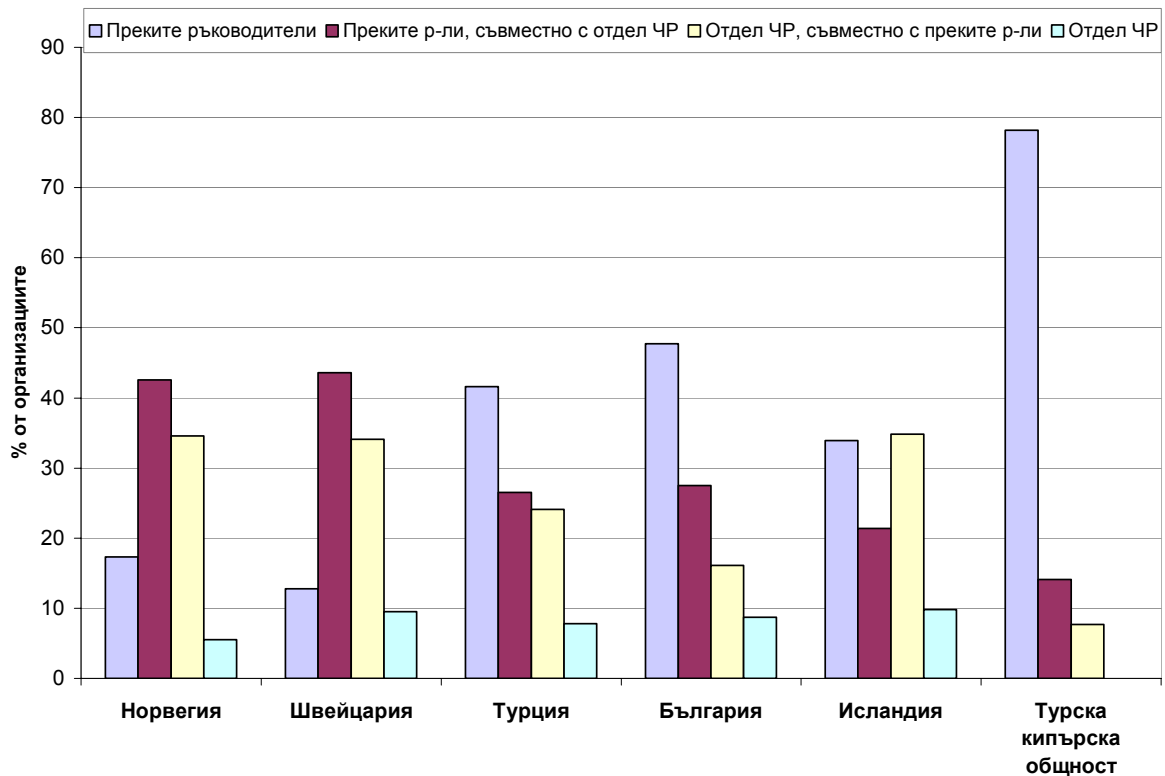
**Фигура 1.27. Главна отговорност за набирането и подбора на персонал (останалата част от света)**

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

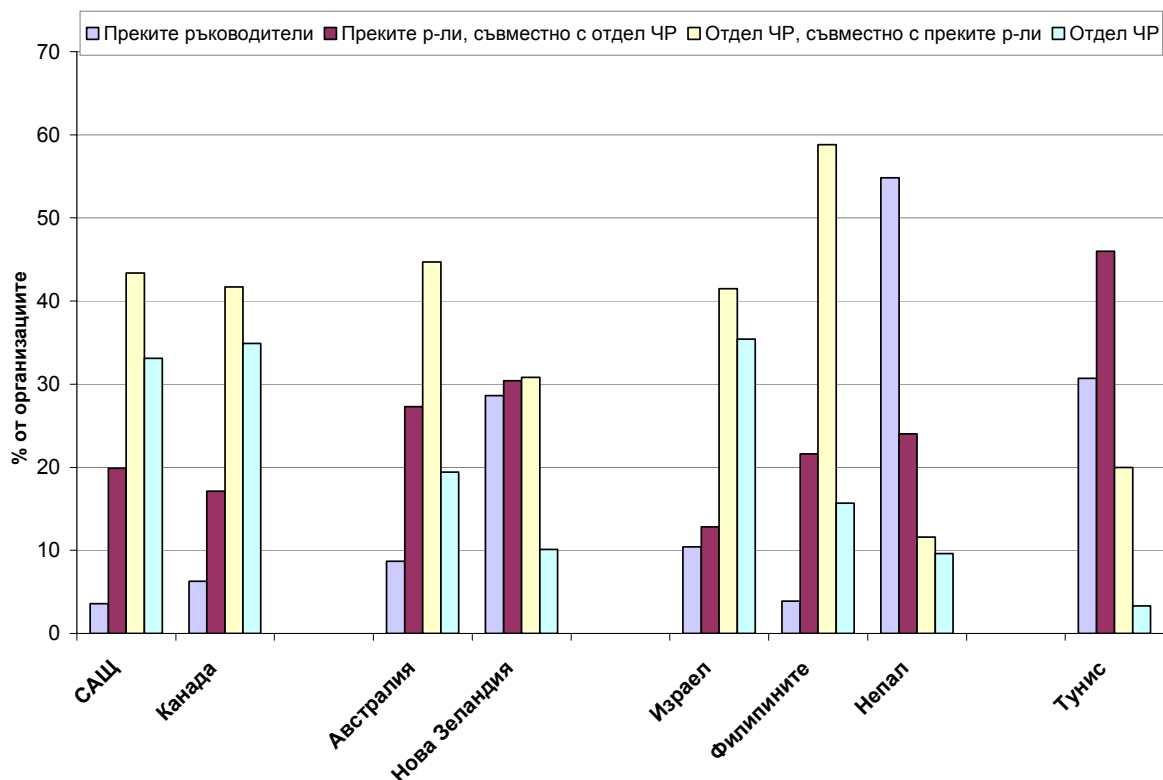
Както и при набирането и подбора, главната отговорност за решенията относно заплащането и възнагражденията се споделя от преките ръководители и звеното по ЧР, като най-често последните са подпомагани от линейните мениджъри. Има някои страни обаче, където е по-разпространена практиката преките ръководители 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)**



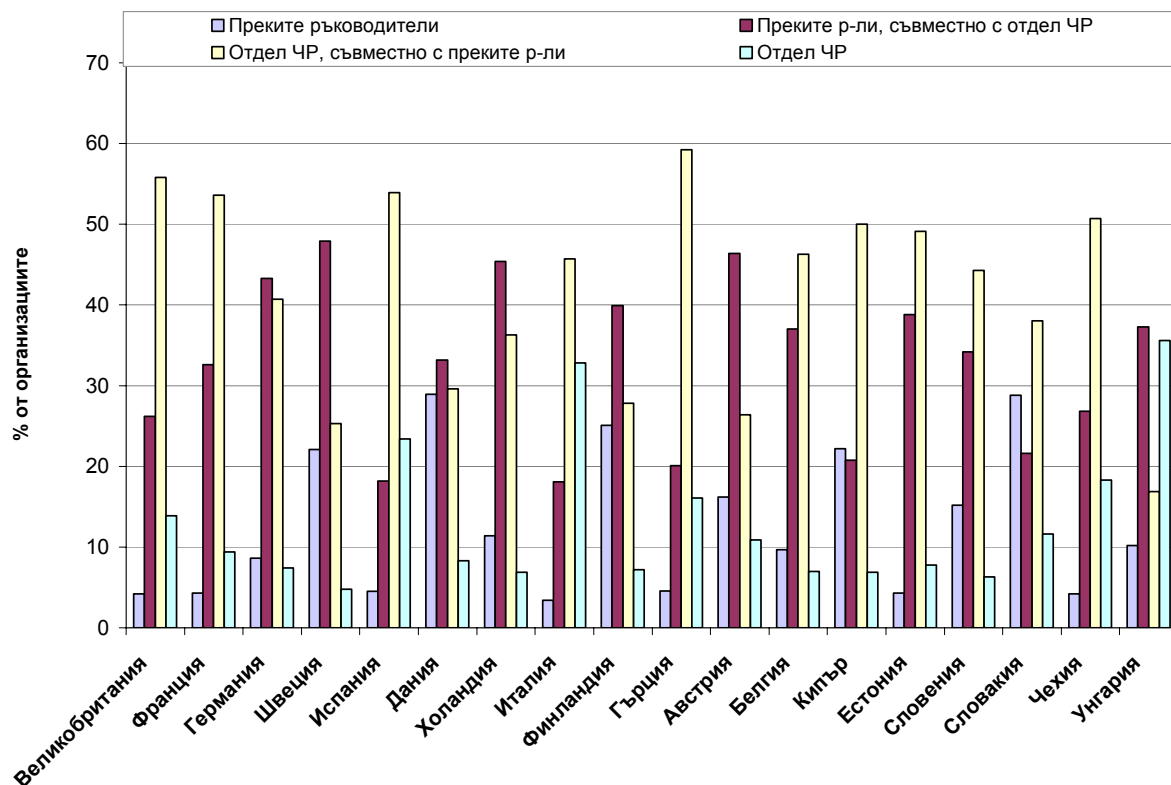
**Фигура 1.29. Главна отговорност за заплащането и възнагражденията (Европа – страни извън ЕС)**



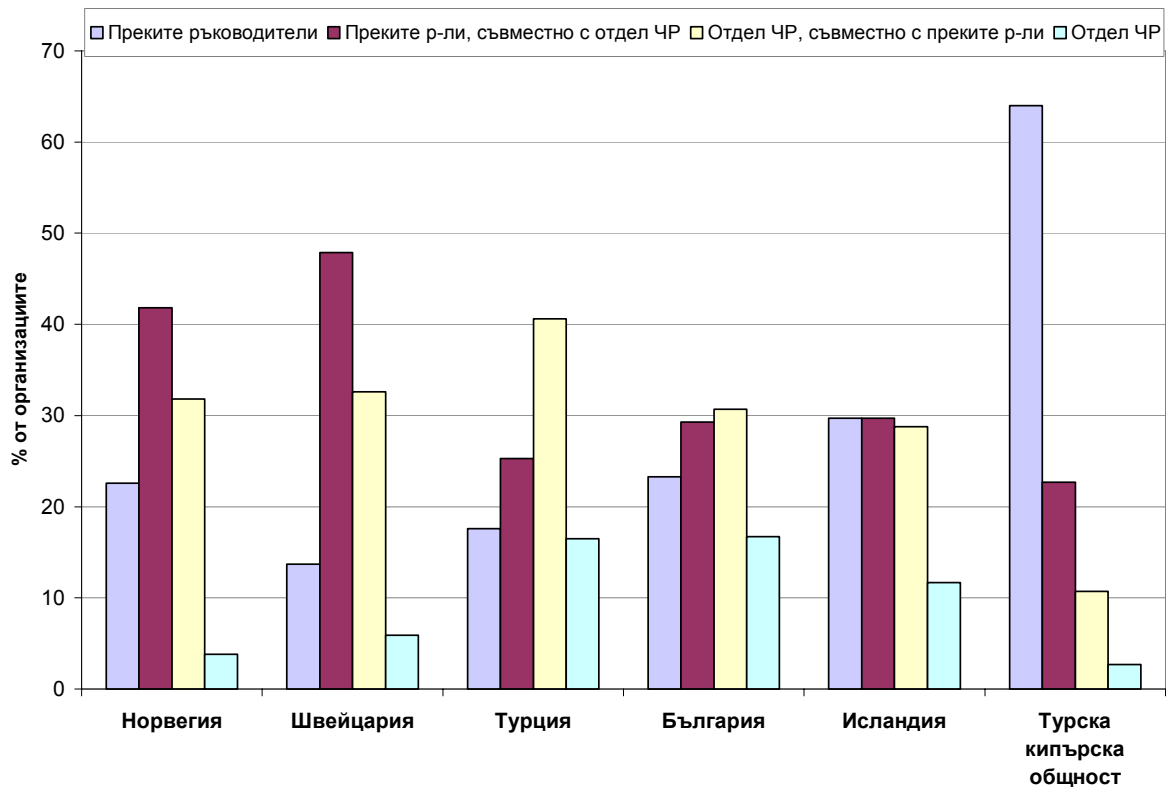
**Фигура 1.30. Главна отговорност за заплащането и възнагражденията (останалата част от света)**

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

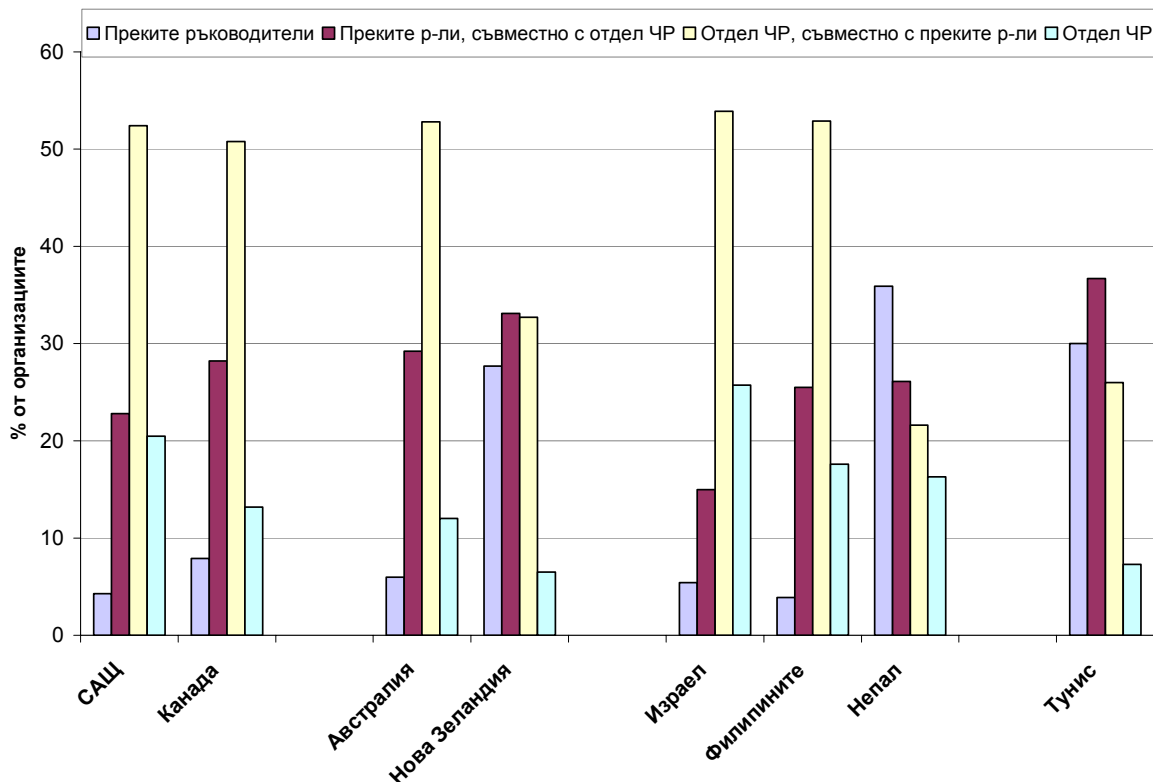
При обучението и развитието на персонала отговорността се споделя от преките ръководители и отдел “Човешки ресурси”, като най-често срещано в повечето страни от ЕС е отделът да отговаря за това или да е подпомаган от линейните мениджъри (с изключение на Швеция, Финландия, Австрия и Холандия, където най-често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



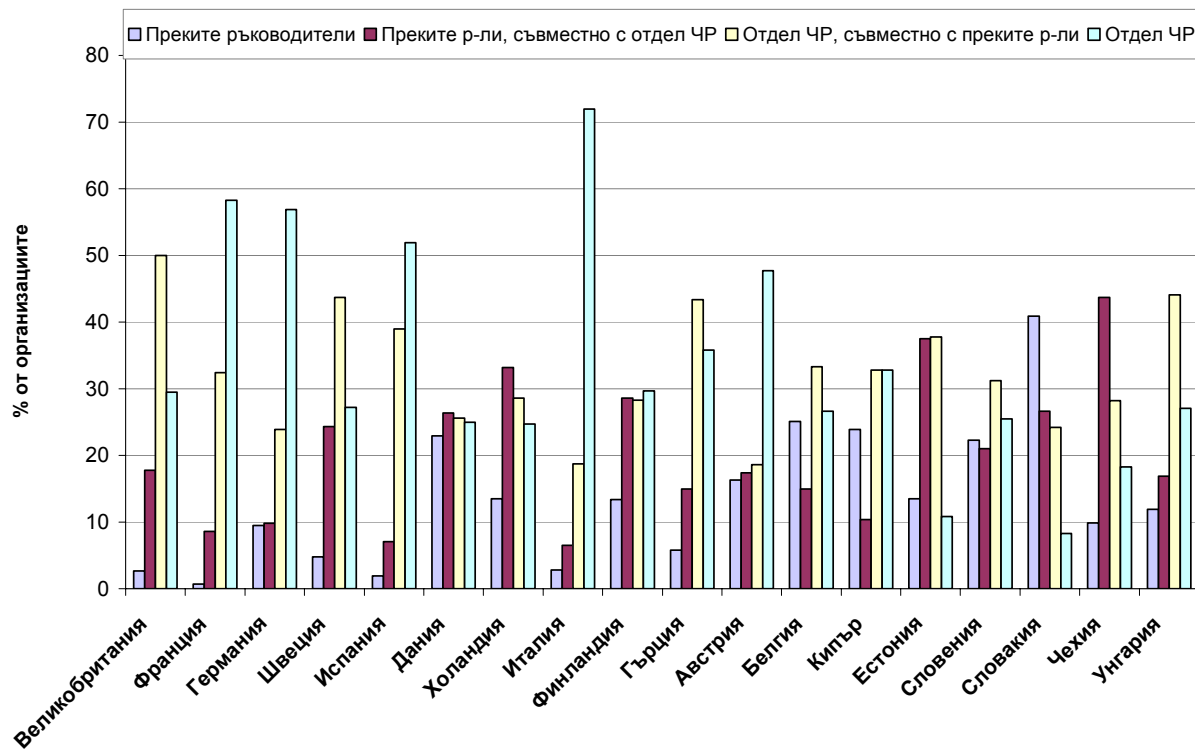
Фигура 1.32. Главна отговорност за обучението и развитието на персонала (Европа – страни извън ЕС)



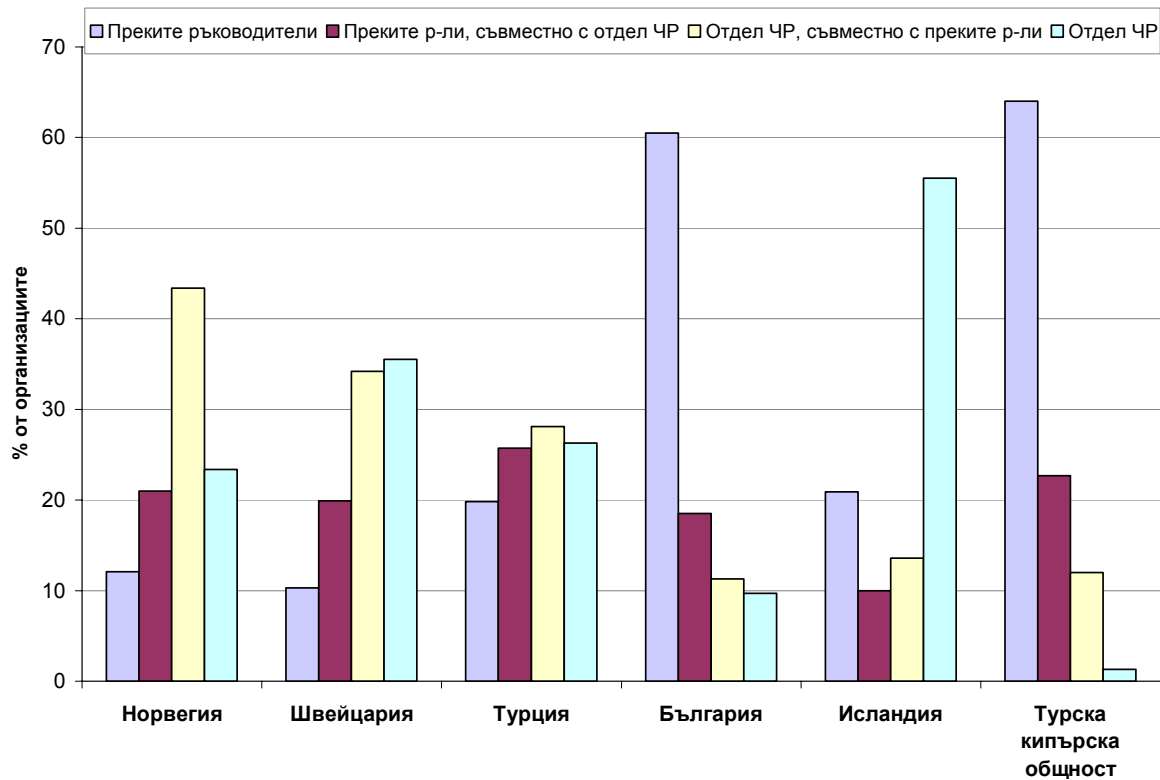
**Фигура 1.33. Главна отговорност за обучението и развитието на персонала (останалата част от света)**

### 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 преките ръководители поемат отговорността без подкрепата на отдел “Човешки ресурси”.

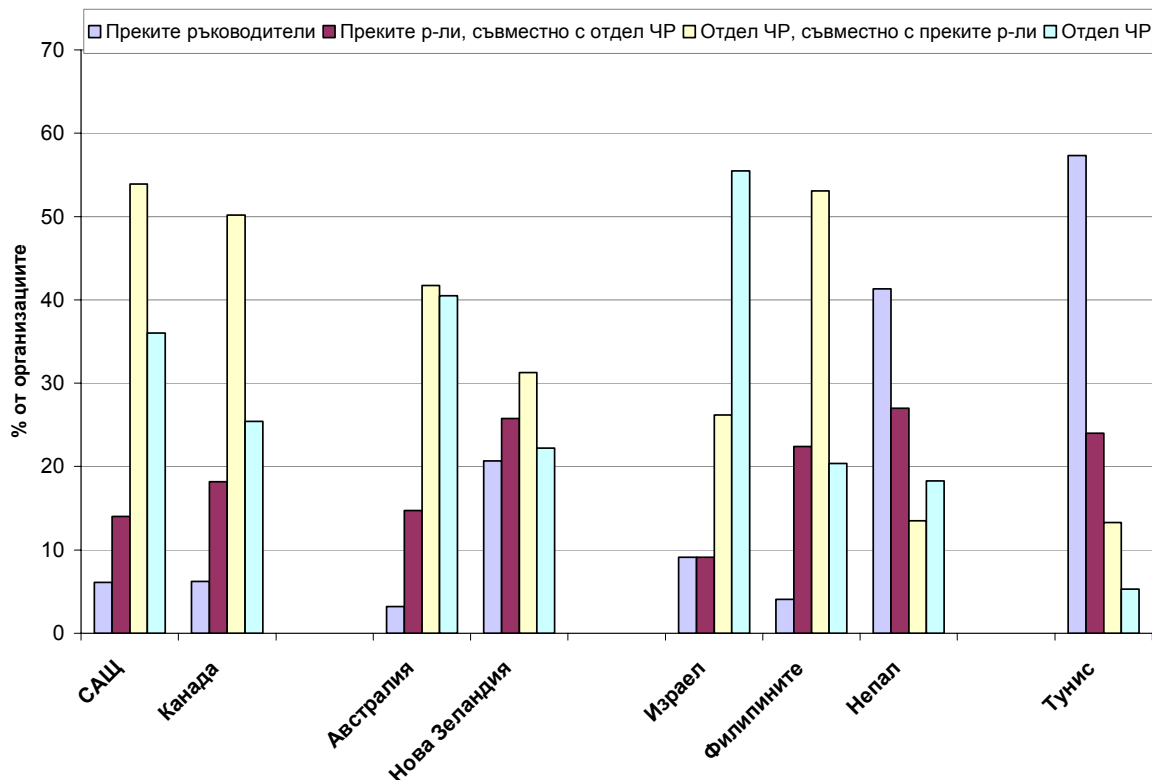


Фигура 1.34. Главна отговорност за индустриалните отношения (страни от ЕС)



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

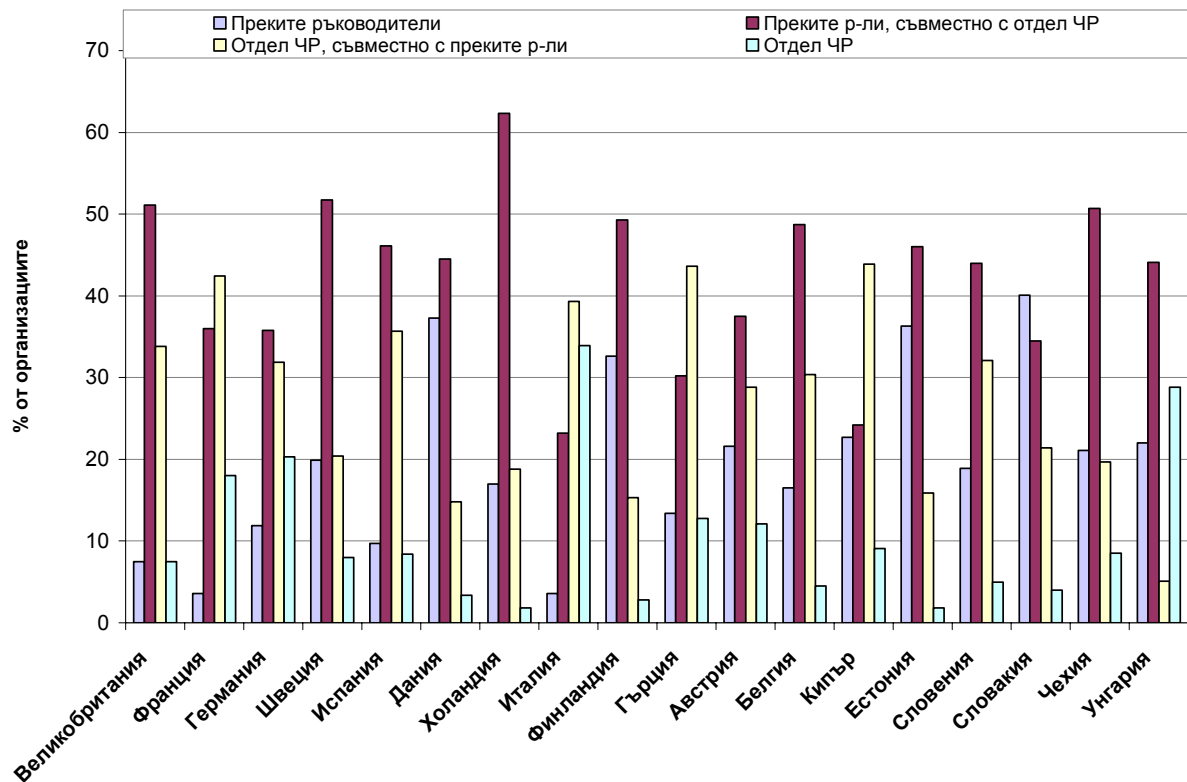




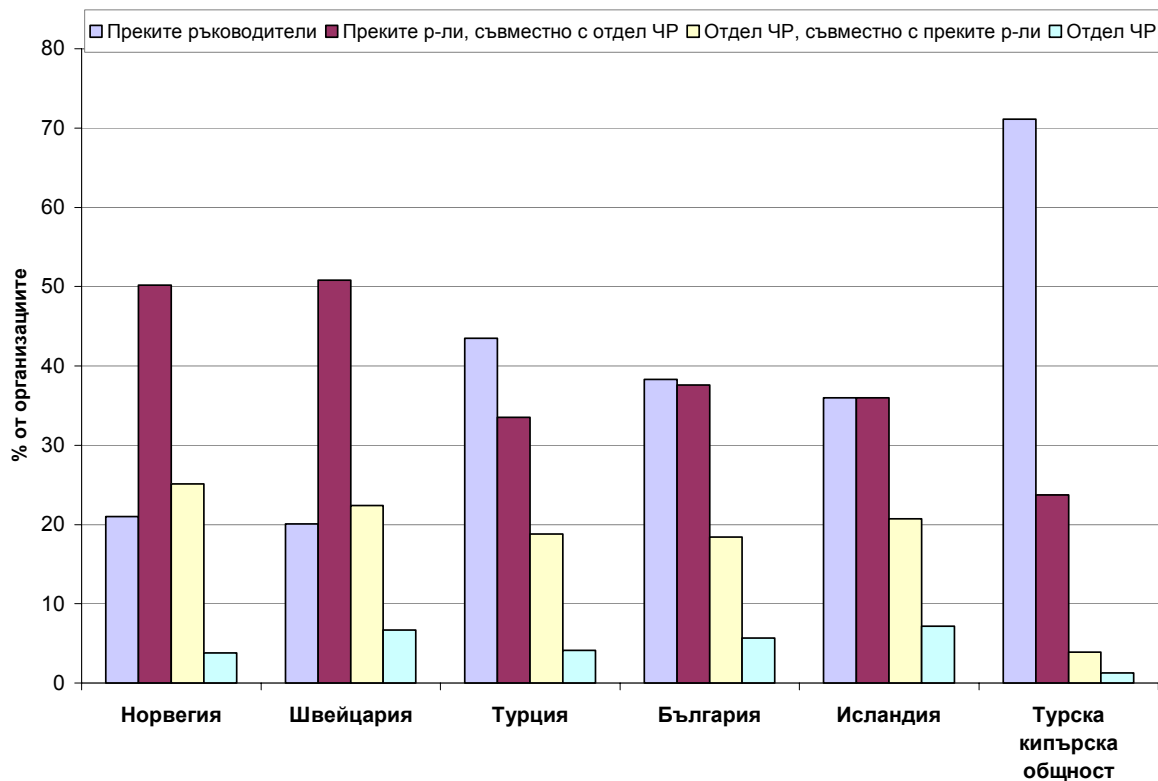
**Фигура 1.36. Главна отговорност за индустриалните отношения (останалата част от света)**

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

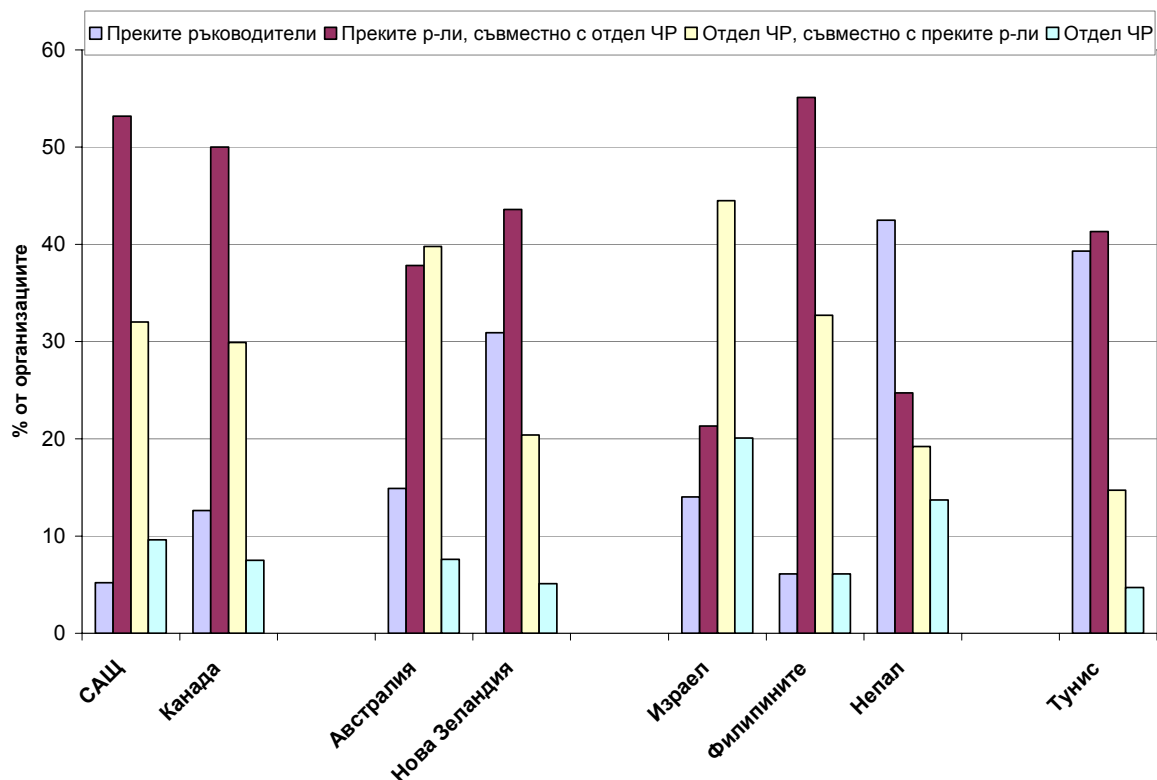
Главната отговорност за увеличаването/намаляването на работната сила в повечето страни лежи върху преките ръководители, подпомагани от отдел “Човешки ресурси”. В някои страни обаче именно той с помощта на линейните ръководители носи тази отговорност (Германия, Италия, Гърция, Кипър, Австралия и Израел). 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)

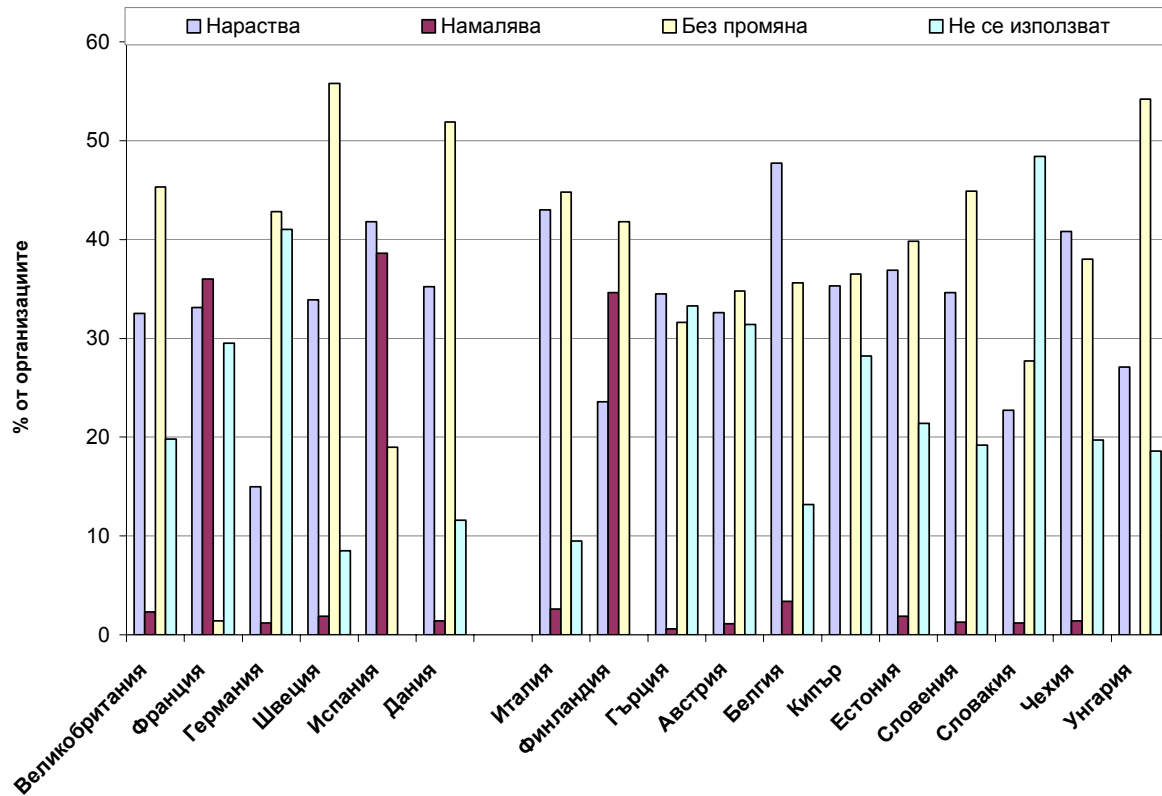


**Фигура 1.39. Главна отговорност за увеличаването/намаляването на работната сила (останалата част от света)**

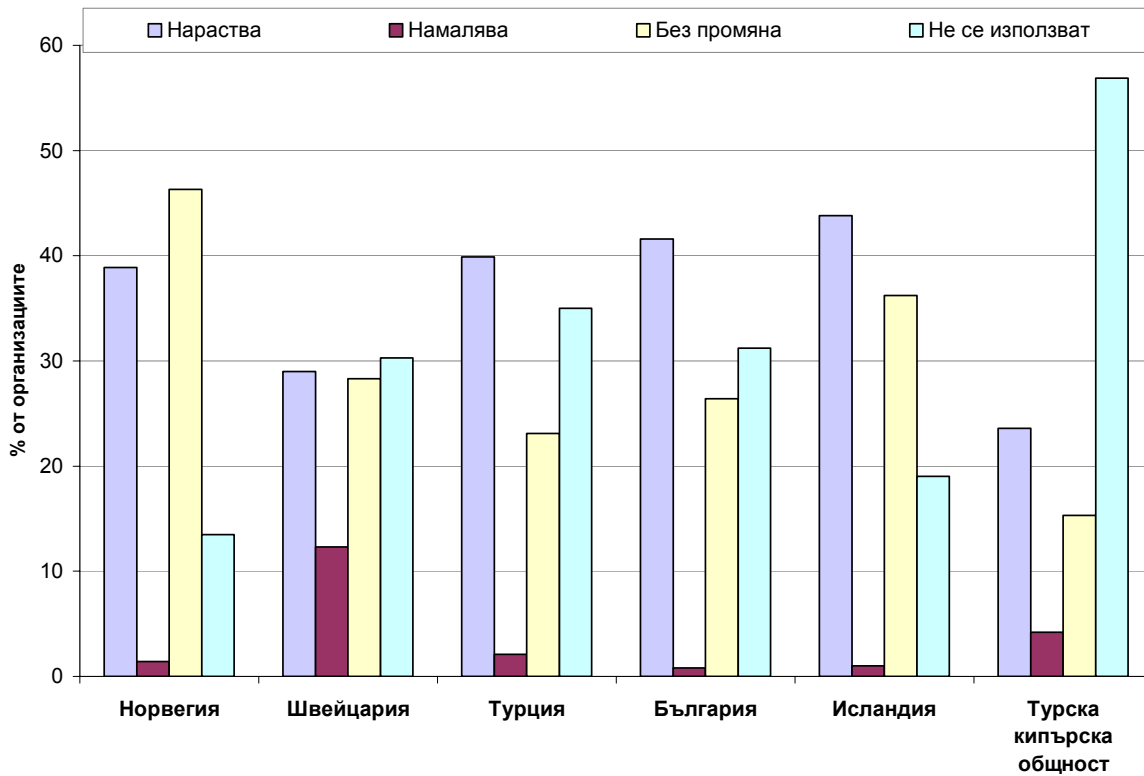
### **Промяна в използването на външни доставчици на информационни системи за УЧР (ИС за УЧР)**

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 прибягват до външни доставчици за ИС за УЧР, както и в Словакия (48 %), Турската кипърска общност (57 %), Непал (64 %) и Тунис (48 %).

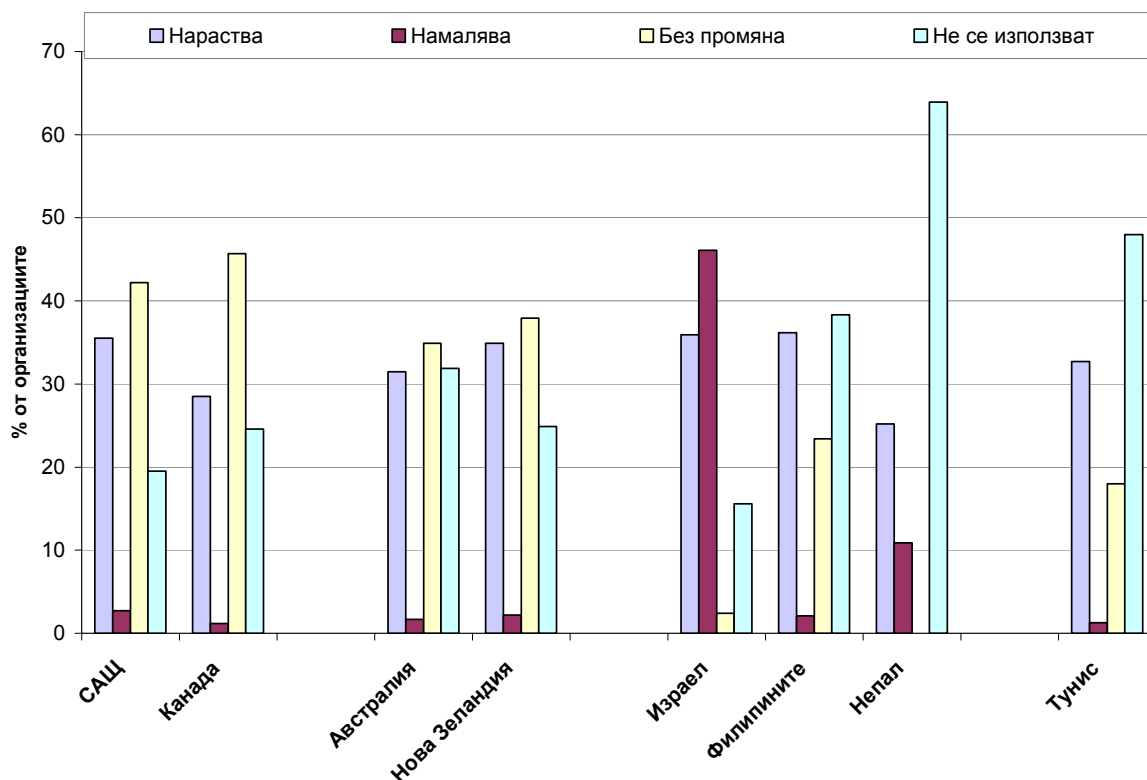
В по-голямата част от страните използването на външни доставчици на ИС за УЧР или е нараснало, или се е запазило на същото равнище. Само във Франция (36 %), Испания (39 %), Финландия (35 %) и Израел (46 %) повече от 10 % от компаниите посочват намаляване в употребата на външни доставчици.



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)

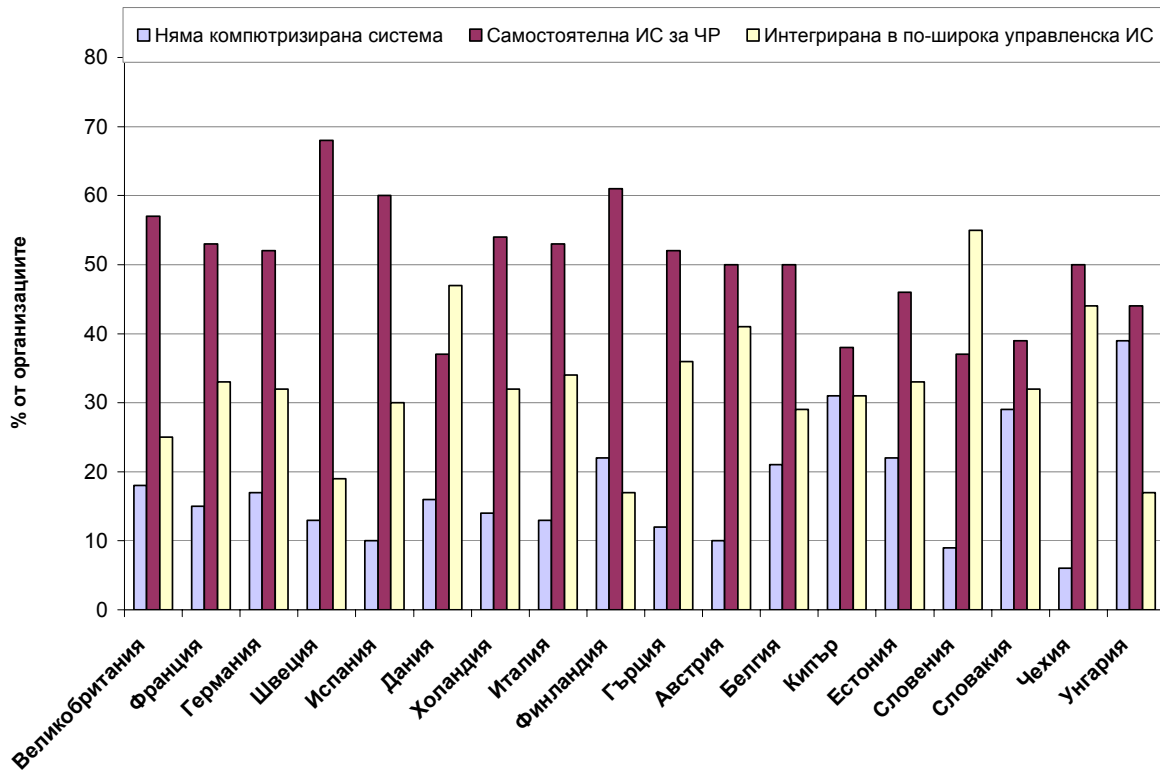


**Фигура 1.42. Промяна в използването на външни доставчици на ИС за УЧР (останалата част от света)**

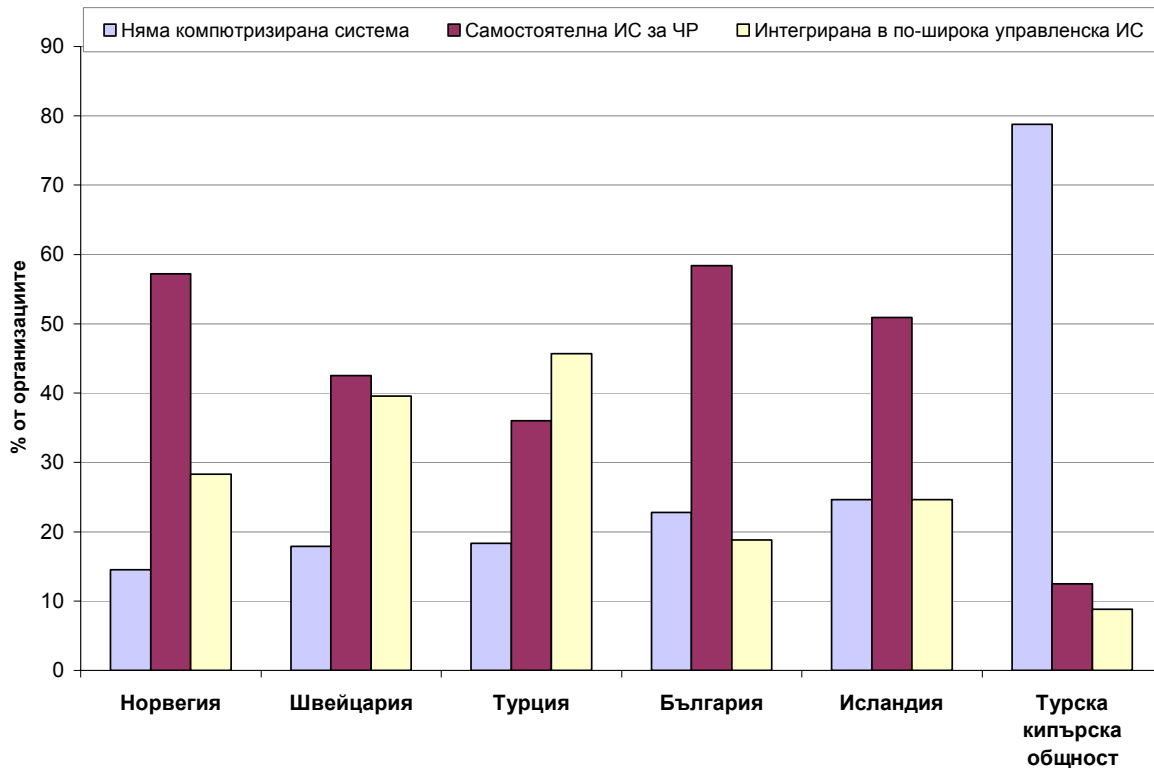
### Тип информационна система за ЧР

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.

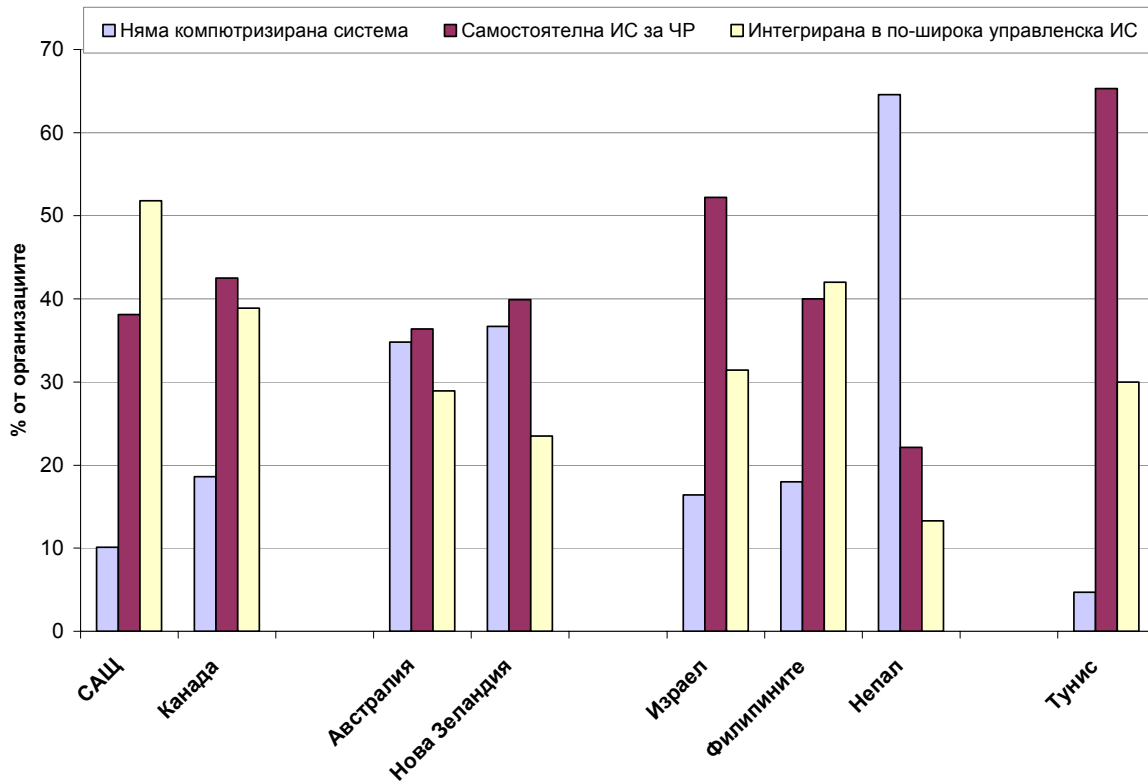
Учудващо е, че има много страни, които посочват относително висок процент на липса на всякаква компютризирана ИС за УЧР, например Турската кипърска общност (79 %), Непал (65 %), Унгария (39 %), Нова Зеландия (37 %), Австралия (35 %) и Кипър (31%).



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



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

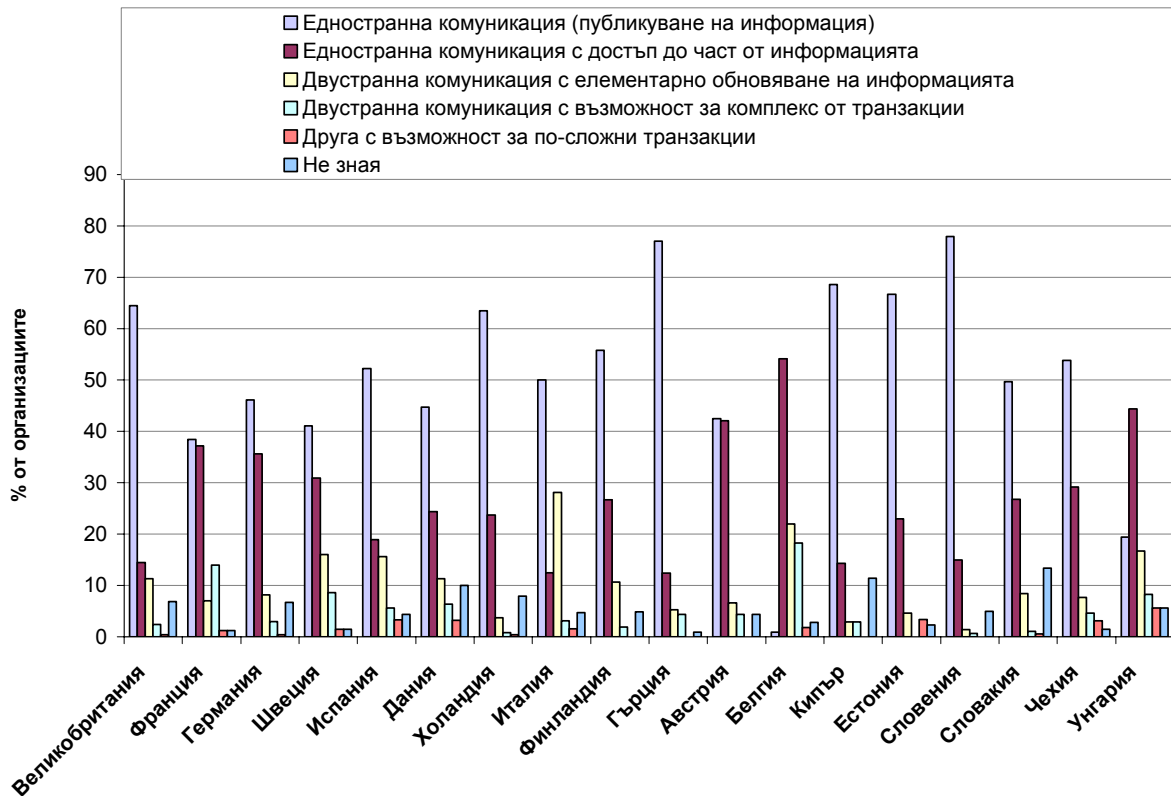


Фигура 1.45. Тип ИС за УЧР (останалата част от света)

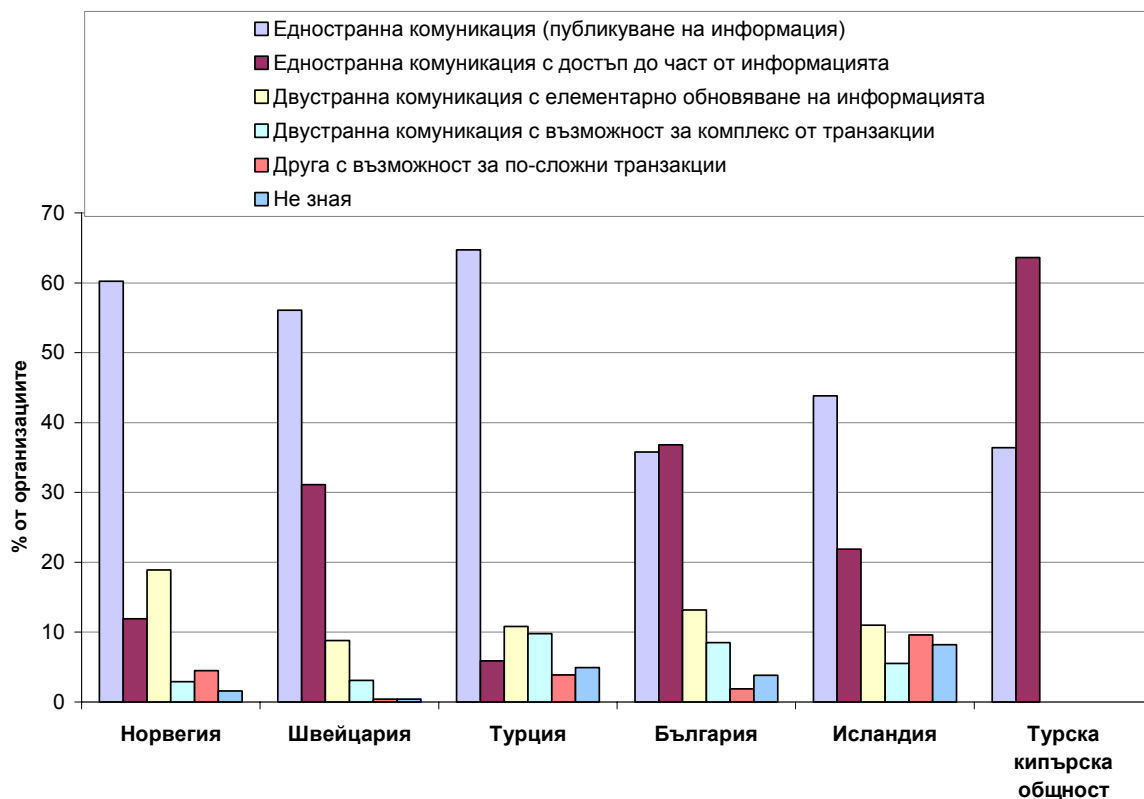
### Обхват на електронната система за УЧР

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 уеб-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.

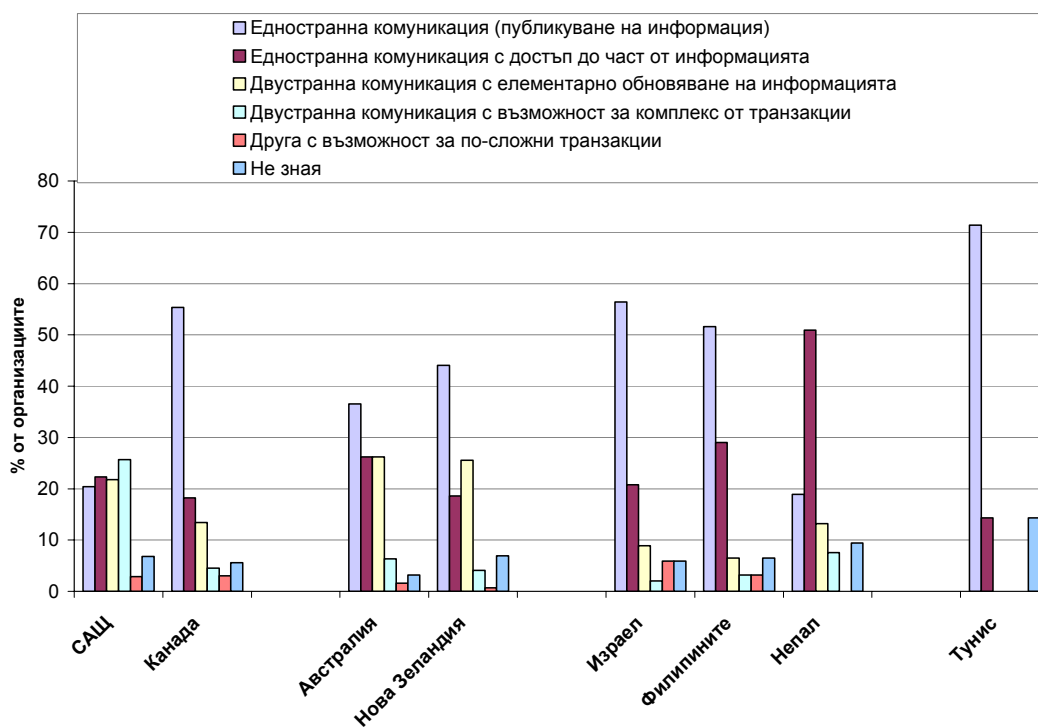


Фигура 1.46. Обхват на електронната система за УЧР (страни от ЕС)



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 транзакции 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<br>Работа през почивните дни<br>Извънреден труд<br>Сменна работа<br>Работа с намалено работно време<br>Променливо работно време през годината<br>Гъвкаво работно време | Споделяне на длъжността/работата<br>Разделяне на длъжността/работата<br>Сезонна/временна работа<br>Работа на договор с фиксиран срок | Надомна работа<br>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<br>Променливо работно време през годината<br>С намалено работно време<br>Гъвкаво работно време<br>Споделяне/ разделяне на работата<br>На договор с фиксиран срок | Работа през почивните дни<br>Извънреден труд<br>Работа на смени | Сезонна/ временна работа<br>Наемане на външни подизпълнители | Надомна работа<br>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 непълнен 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**

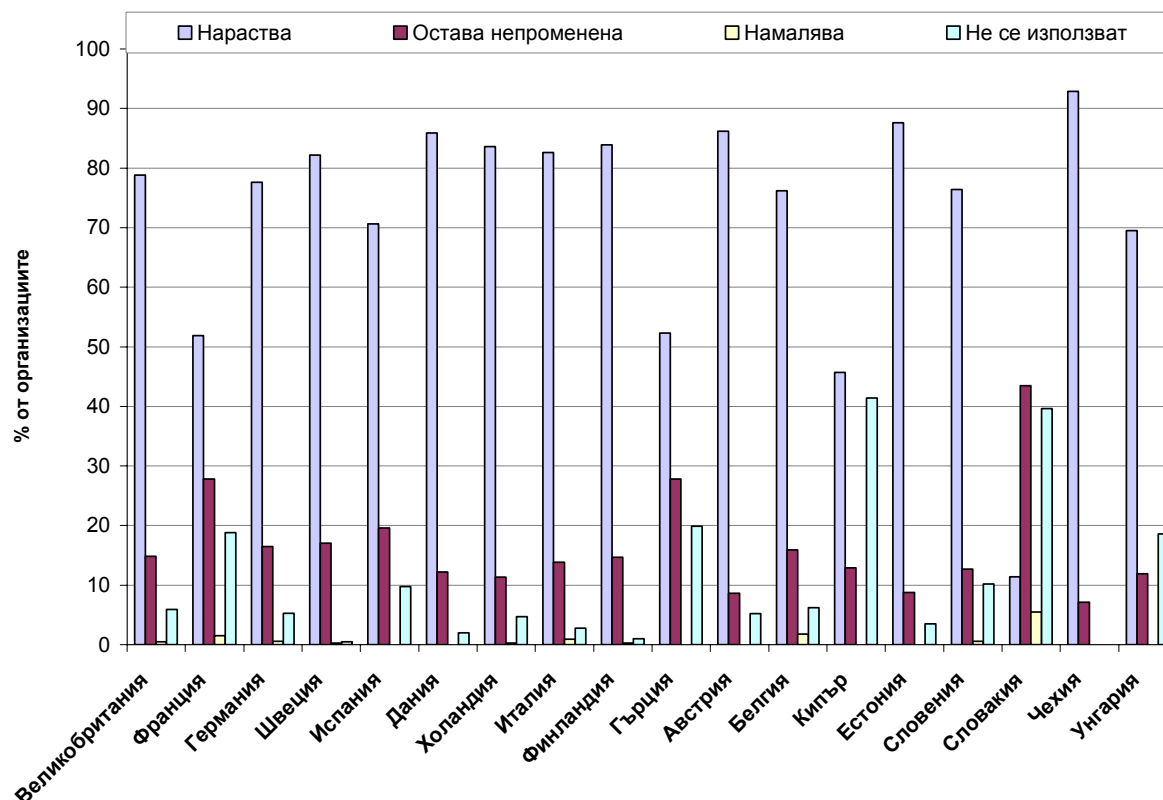
В тази част, посветена на трудовите отношения, очертаваме ръста в употребата на интернет и интернет за комуникация между служителите. Докато използването на е-мейли продължава да нараства по целия свят, виждаме, че прилага-

<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.



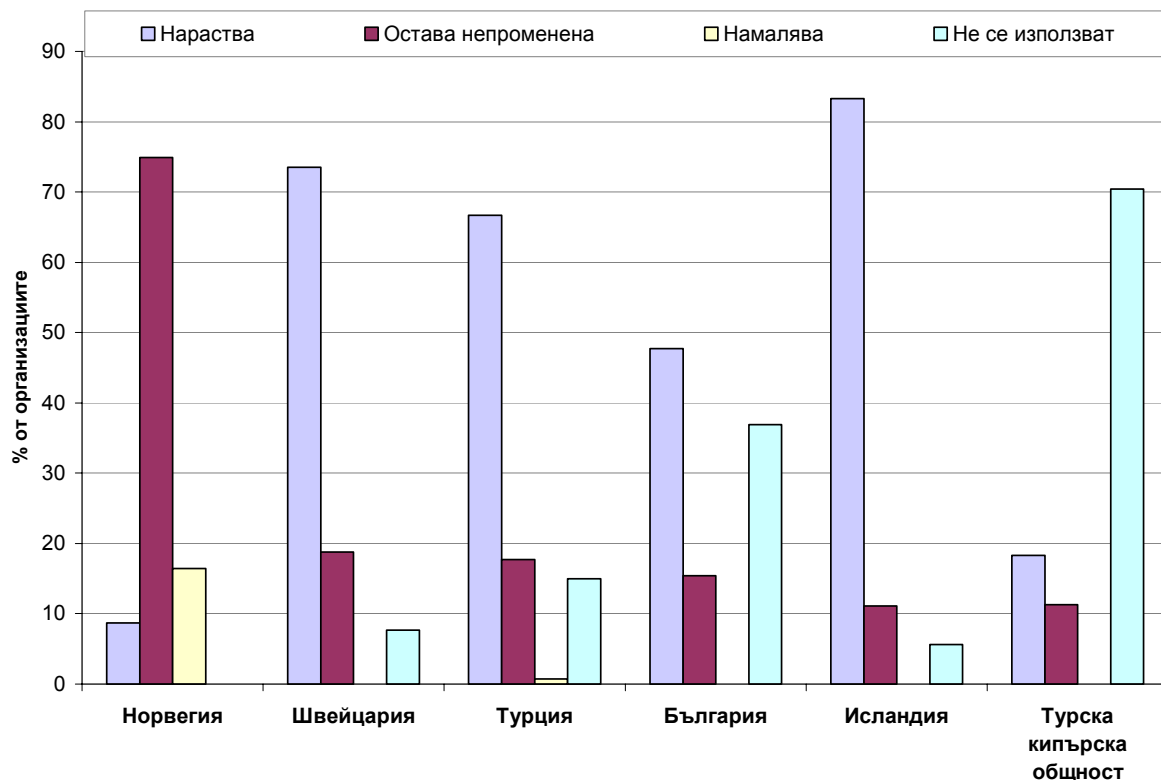
нето на електронните методи за комуникация между служителите е различно. Трябва да отбележим, че получените данни не разкриват настоящото равнище на този вид комуникации, но вместо това показват нарастването или спада в тяхното използване.

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.



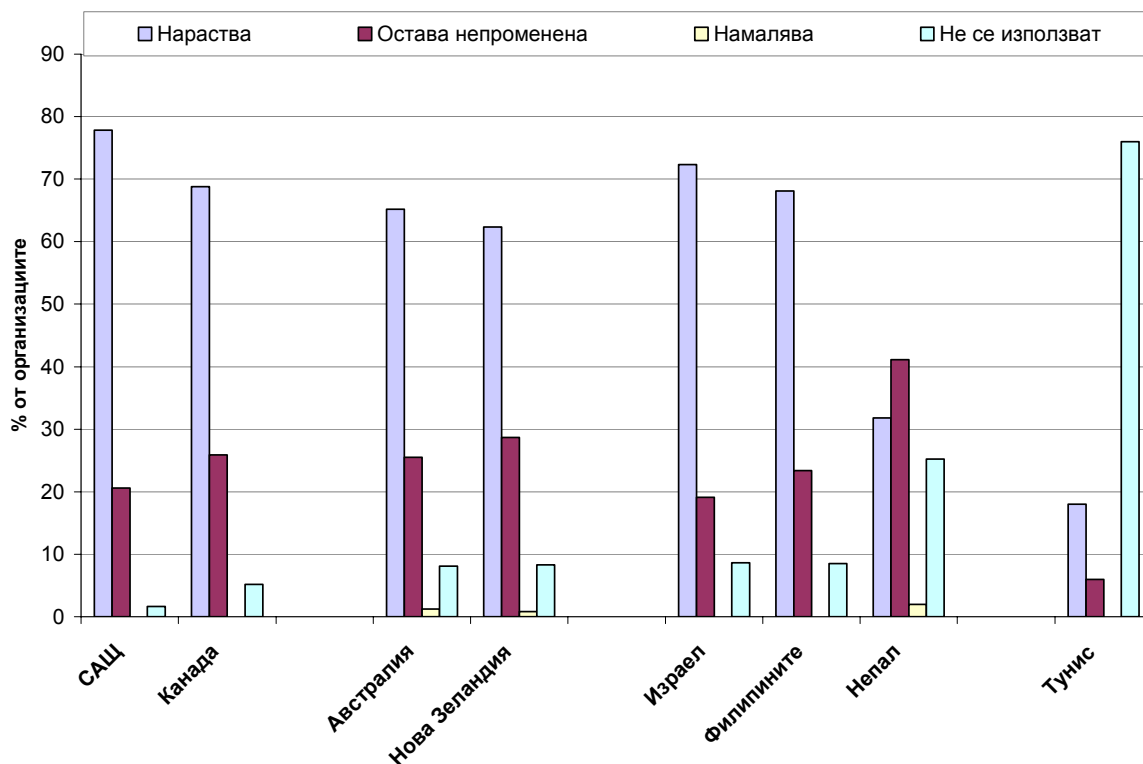
**Фигура 3.1.** Промяна в употребата на електронни методи за комуникиране по основни въпроси със служителите през последните 3 години (страни от ЕС)

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)**

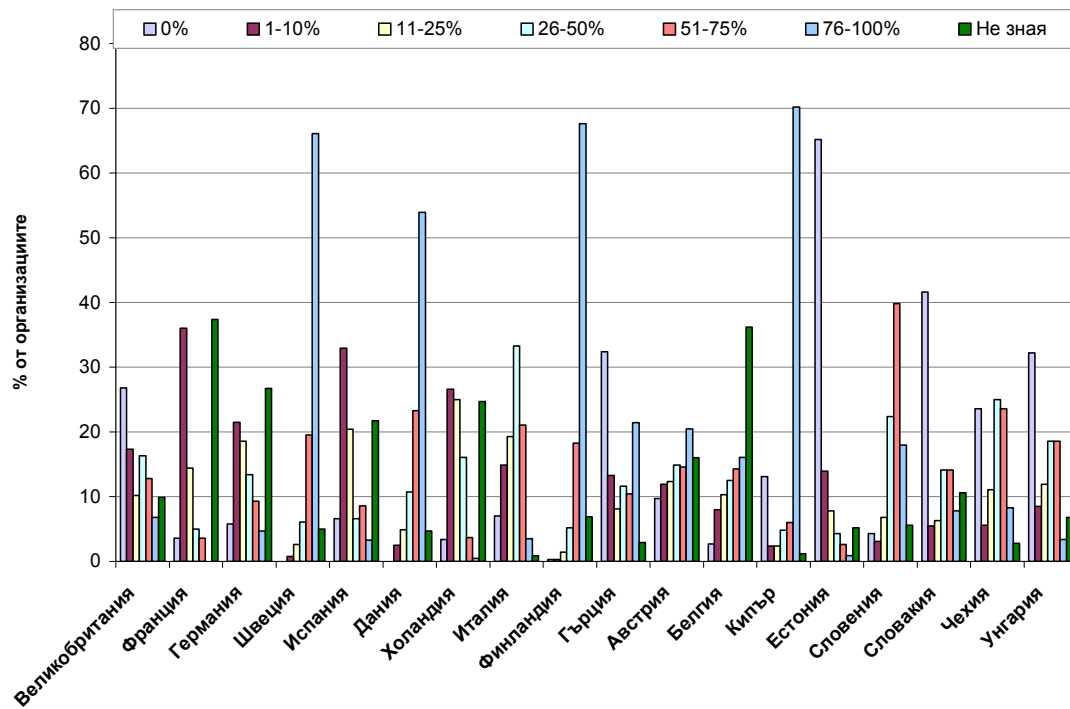
От изследваните страни извън Европа Тунис има профил, много сходен с този на Турската кипърска общност по отношение на това, че повечето организации не използват електронни методи за комуникация (вж. фигура 3.3.). С изключение на Непал, всички други страни извън Европа показват явен ръст в употребата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

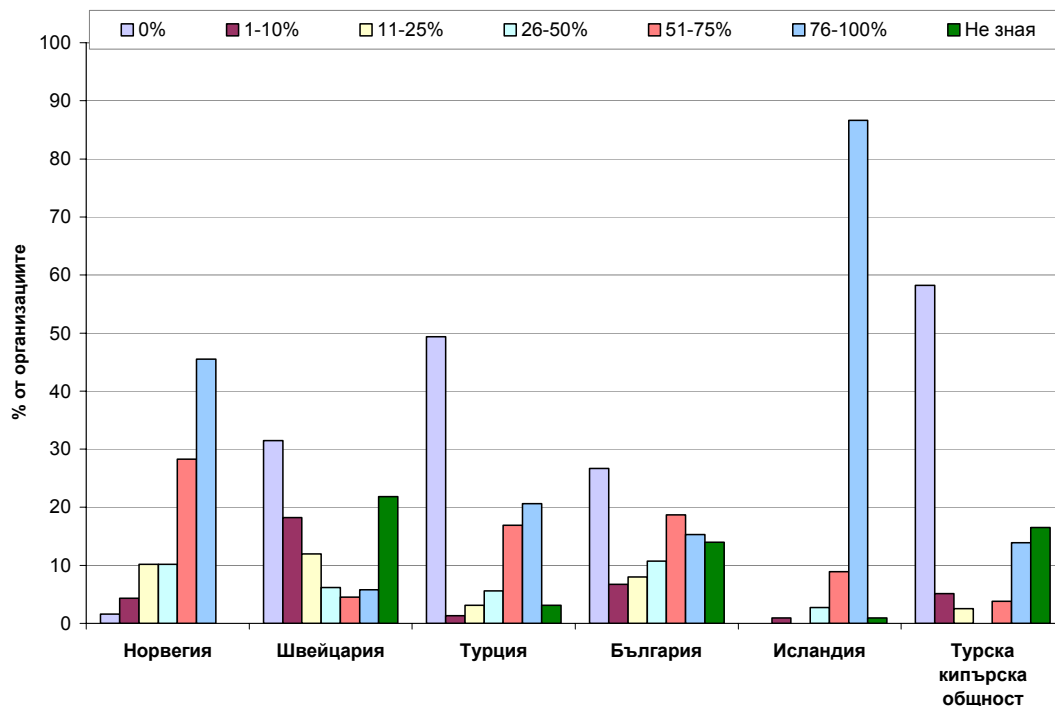
### Членство в профсъюзи

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.



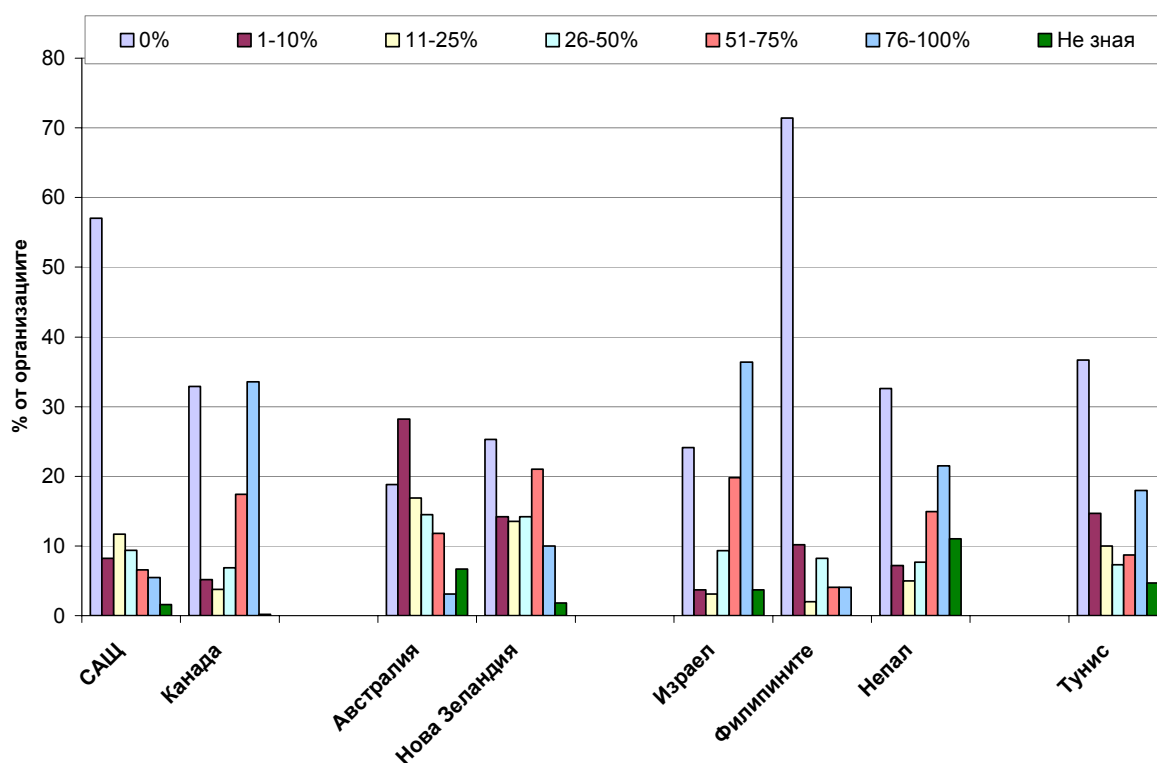
**Фигура 3.4.** Дял от общия брой служители в организацията, членуващи в профсъюз (страни от ЕС)

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)

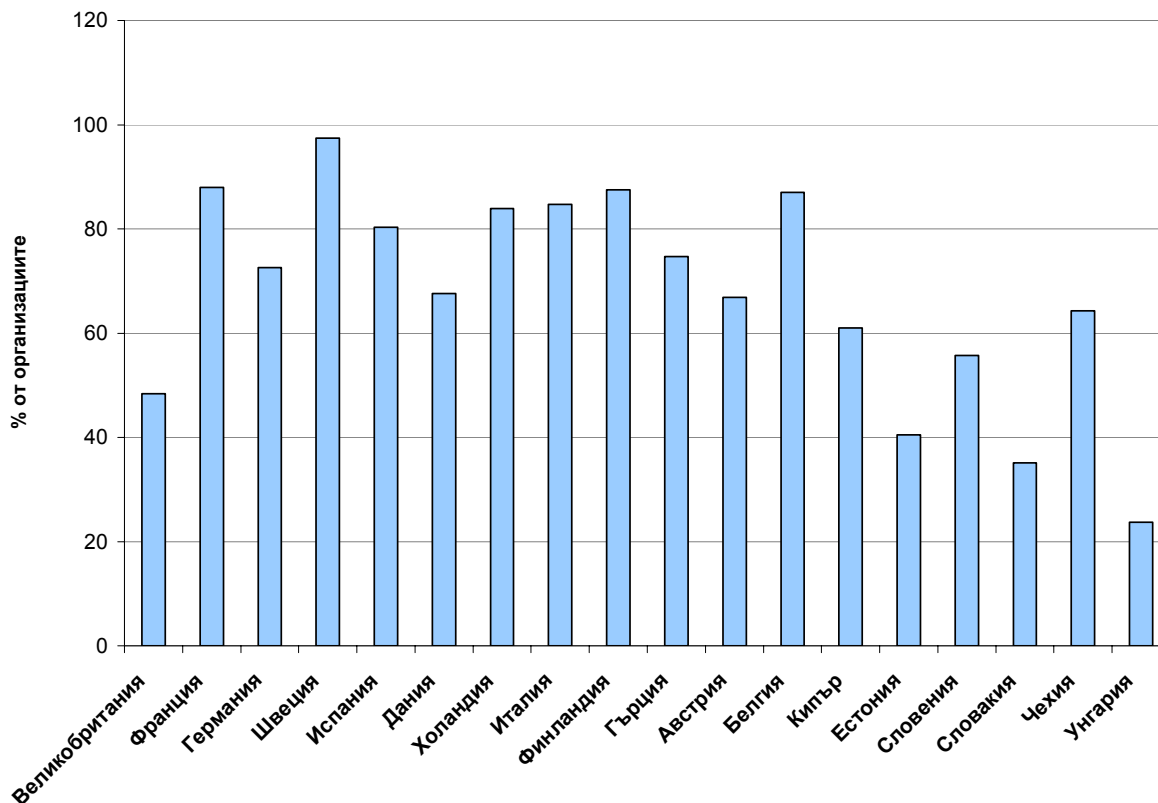
Фигура 3.6. показва, че неевропейските страни, които са изследвани, явно се различават от повечето страни от ЕС по това, че имат огромни групи от организации, където няма членство в профсъюзи. Например такъв е случаят във Филипините и САЩ. По-задълбоченият анализ на данните показва, че в различните страни 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 всичко 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)**

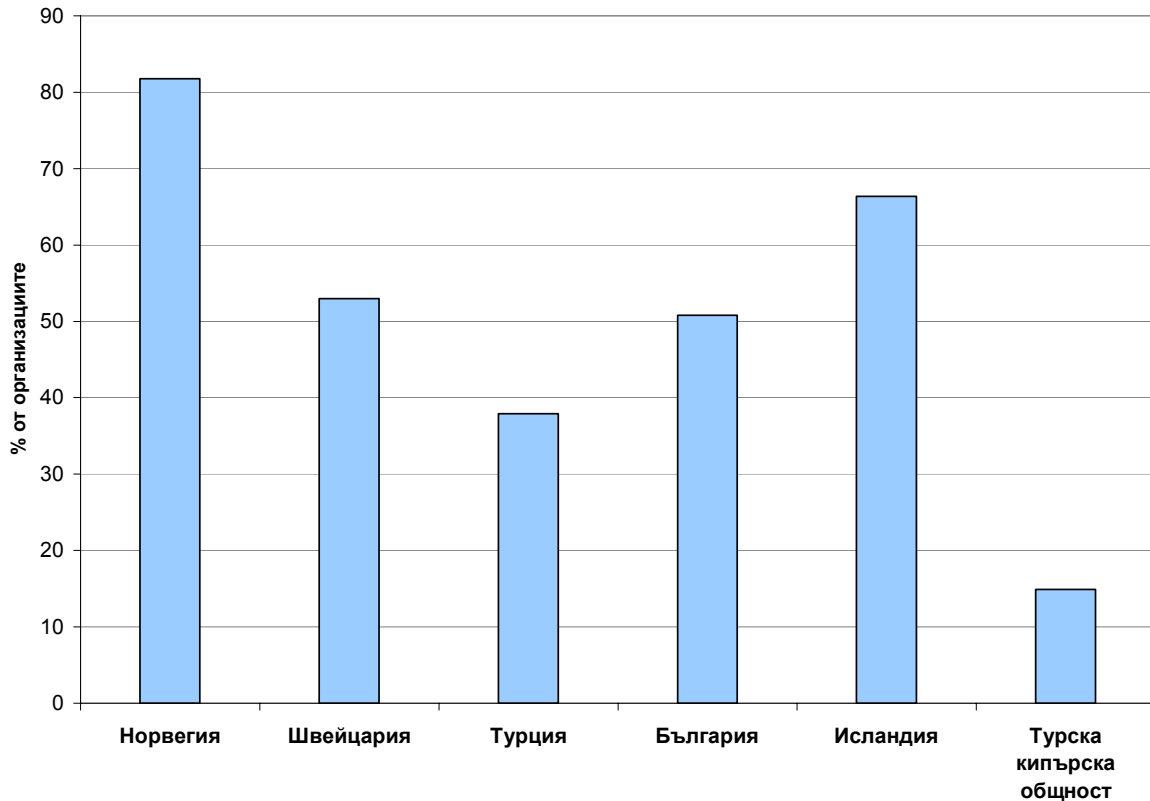
Що се отнася до европейските страни извън ЕС, се забелязва същият модел на членство в асоциации на работодателите, сходен с този при членството в профсъюзи. Само организациите в Норвегия и Исландия имат дял на членство над 60 %, по което приличат на повечето страни от ЕС (фигура 3.8.).

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,

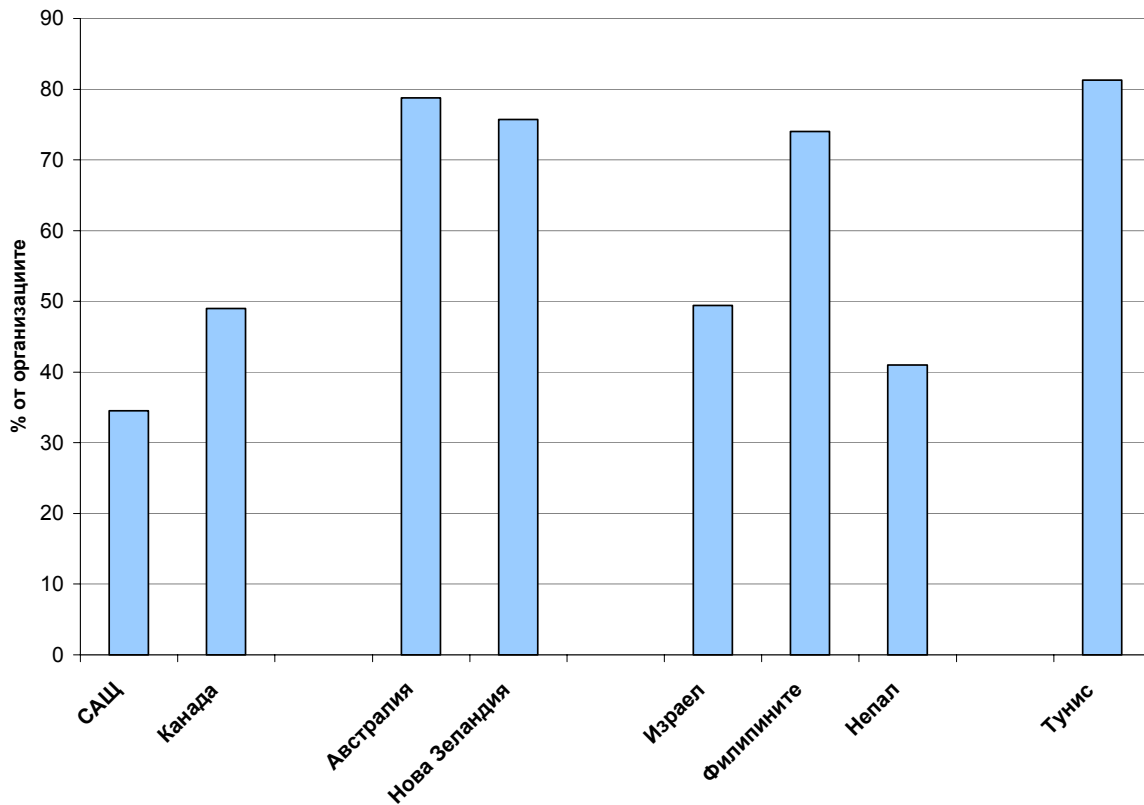
<sup>4</sup> ILO (2003) *Employers' organizations and the challenges facing business today. Report for the International Symposium of Employers' Organizations*. ILO.

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)**

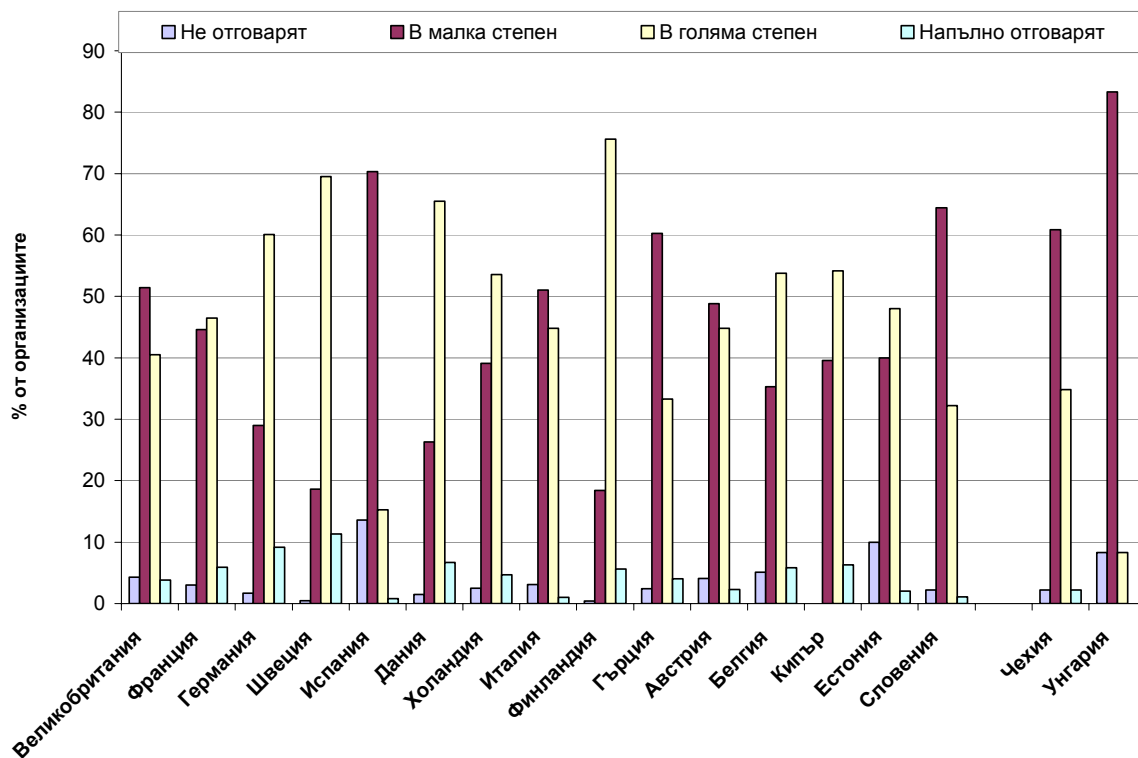
В останалите страни, участвали в изследването, членството в асоциации на работодателите е, общо взето, разпространено, като САЩ, Канада, Израел и Непал остават под линията на 60 % членство (вж. фигура 3.9.).



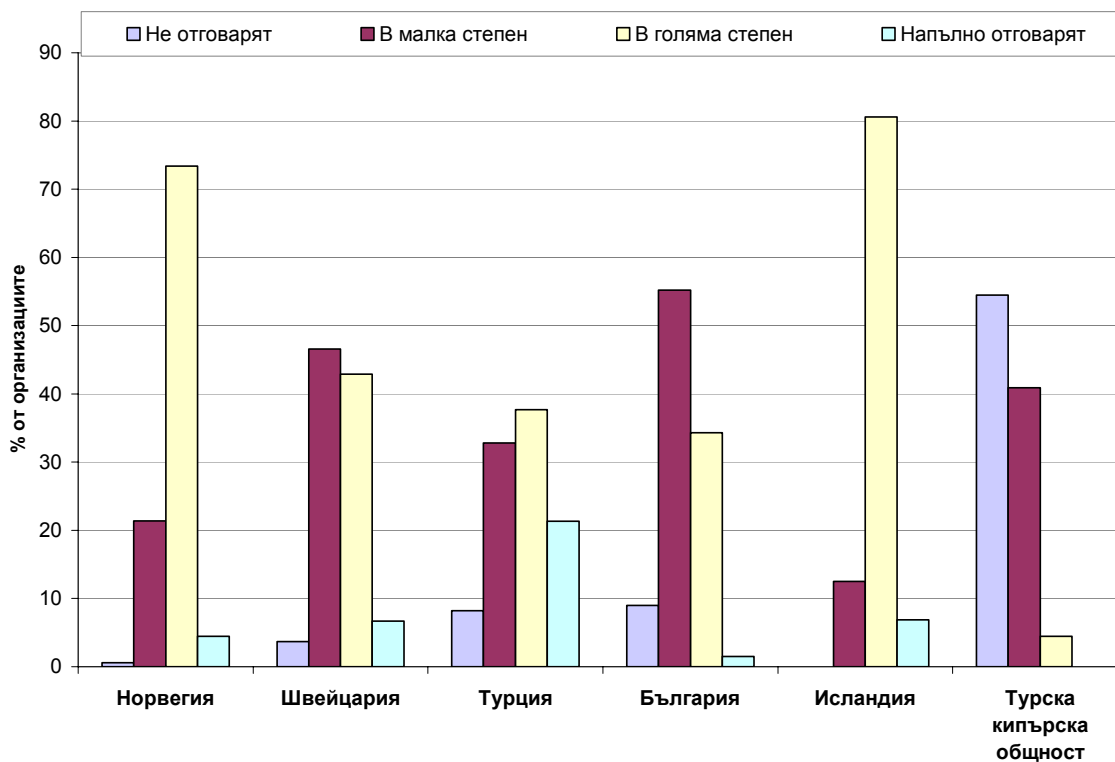
**Фигура 3.9.** Дял на организациите, членуващи в асоциации на работодателите (останалата част от света)

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.

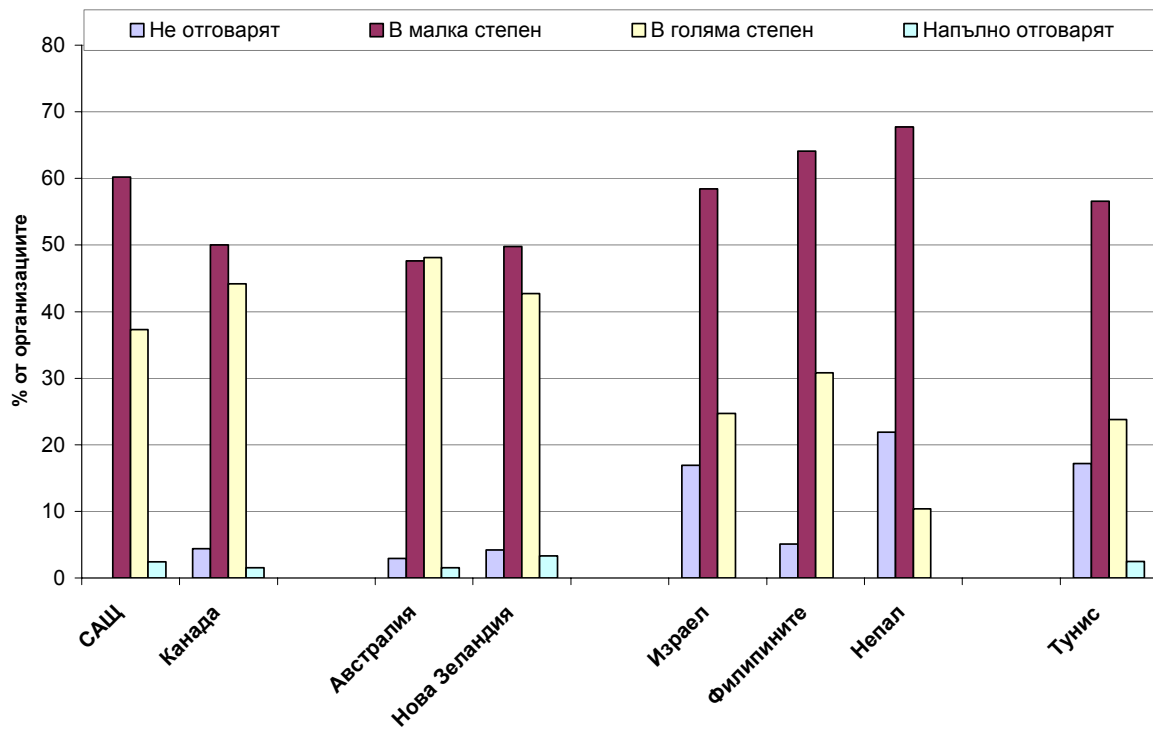




**Фигура 3.10.** Степен, в която услугите, предлагани от асоциациите на работодателите, отговарят на потребностите на организацията (страни от ЕС)



**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. представлява 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<br>(само частен сектор) |                            |                              | Заплащане според<br>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/<br>предприятие | Регионално/<br>национално/<br>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.

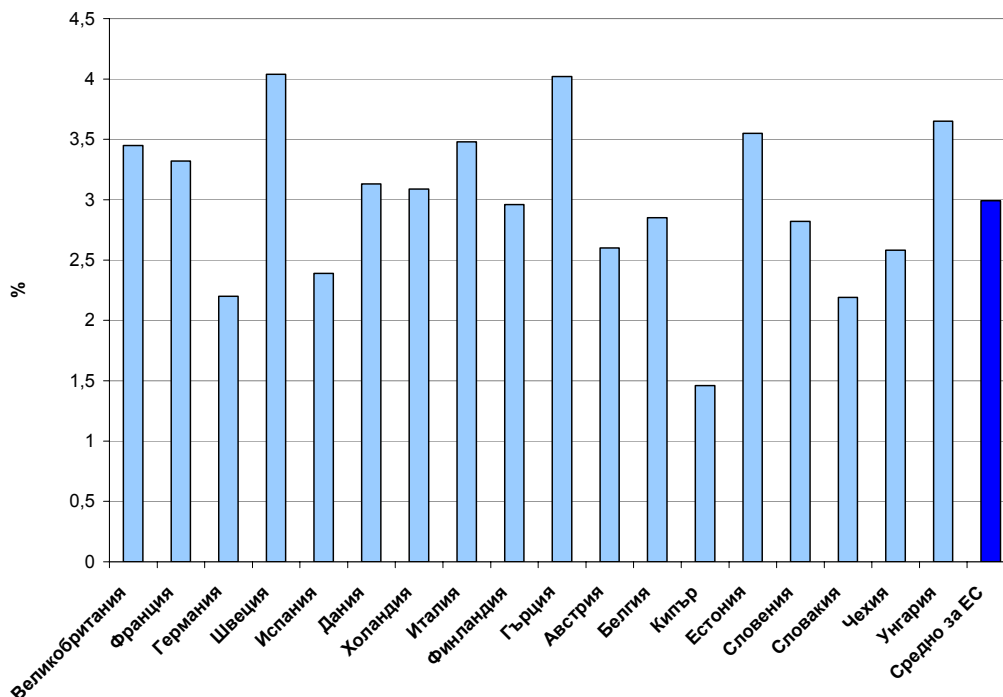
Договарянето на национално, регионално и браншово равнище е все още основната форма на определяне на възнаграждението в много страни, макар че в други (особено в посткомунистическите страни) договарянето на ниво организация е по-разпространено.

## 5. Обучение и развитие

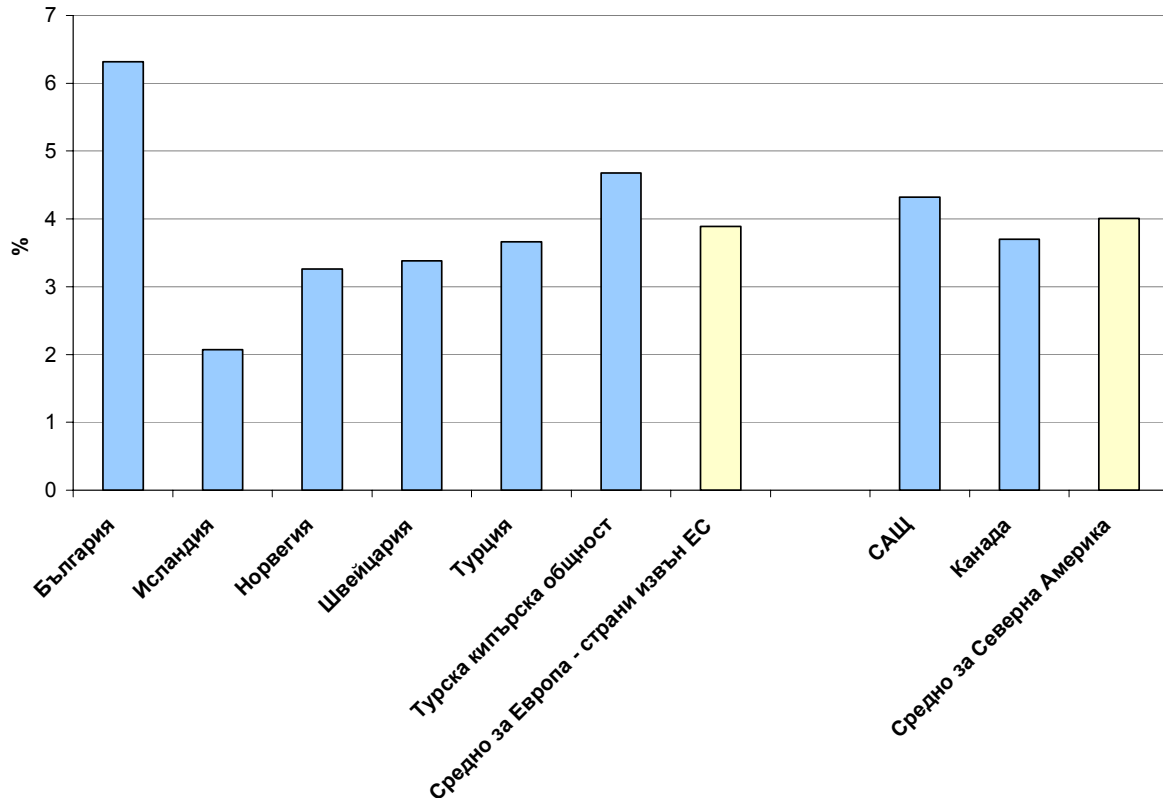
### Обучение и развитие

#### *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-<br>разходвани за<br>обучение (%<br>от год. разхо-<br>ди за труд) | Средно човекодни, прекарани в обучение,<br>годишно |                  |                    |             |
|---|--|--|------------------|--------------------|-------------|
|   |  | ръково-<br>дители                                  | специа-<br>листи | админис-<br>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<br>извън ЕС                   | Средства, из-<br>разходвани за<br>обучение                                     | Ръково-<br>дители                                  | Специа-<br>листи | Админис-<br>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<br>общност                    | 4,68   | 6,00   | 5,13             | 7,87               | 8,21        |
| <i>Средно за Европа –<br/>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-<br>разходвани за<br>обучение                                     | Ръково-<br>дители                                  | Специа-<br>листи | Админис-<br>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/техническият персонал. Трябва да се отбележи още, че в САЩ има почти равен брой дни за обучение на ръководителите и специалистите/техническият 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**

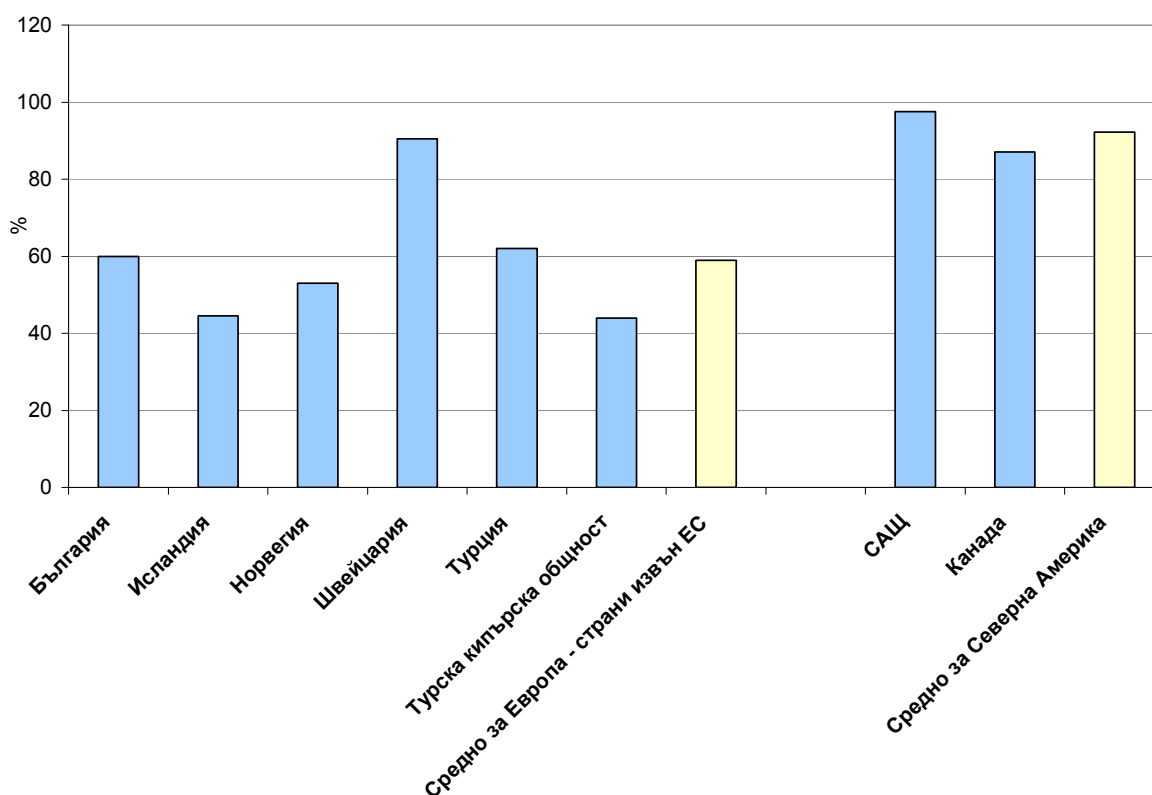
Във всички страни техниките за развитие на управленския състав, освен формалното обучение, често включват работа в екип и възлагане на специални задачи. Освен това се използва участието в екипни проекти и в междуорганизационни (дисциплинарни) функционални задачи и в задачи, които стимулират ученето. 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 междурегистрационни (дисциплинарни) функционални задачи и специалните задачи и проекти за стимулиране на ученето също играят важна роля.

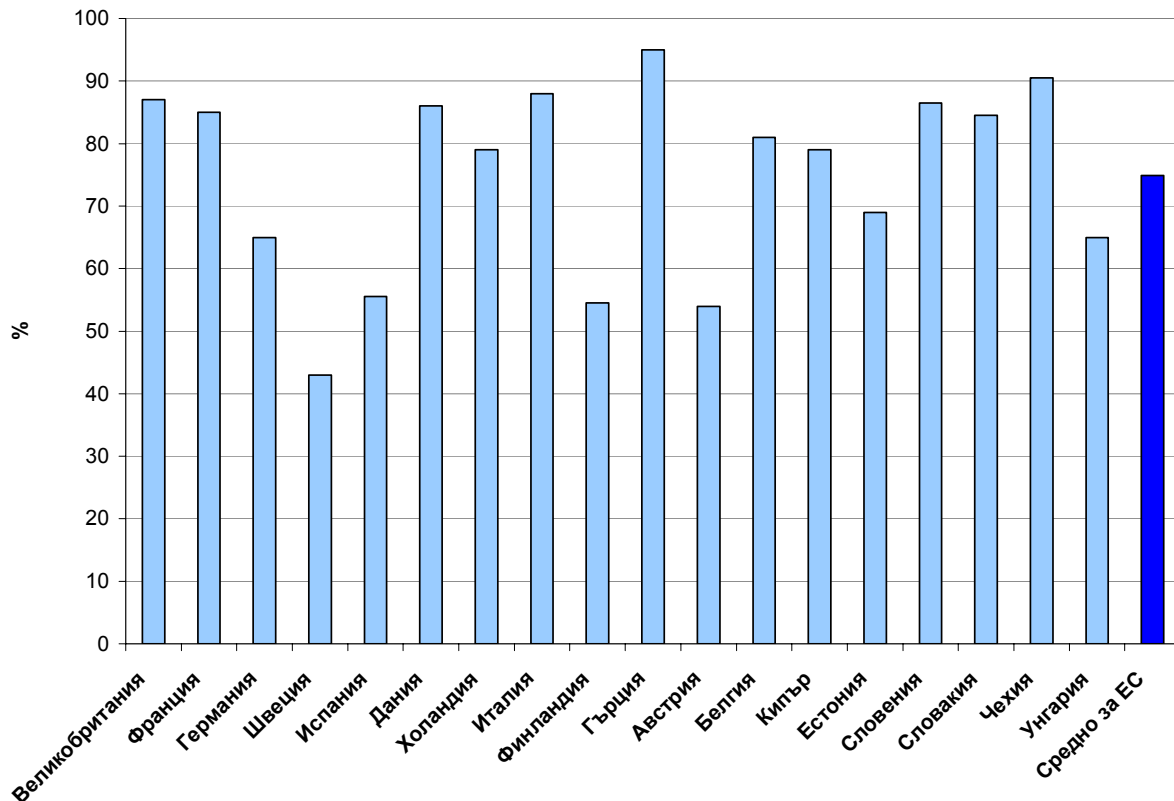
## Оценяване

### *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 възнаграждението. Определянето на възнаграждението 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:<br>_____              | <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<br>р-л             | Прекият р-л,<br>съвм. с отдел<br>“Кадри”/ЧР | Отдел<br>“Кадри”/ЧР,<br>съвм. с<br>прекия р-л | Отдел<br>“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<br>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/<br>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-<br>джъри             | Специа-<br>листи           | Админи-<br>страция         | Работ-<br>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 категориен персонал.**

|                             | Мени-<br>джъри             | Специа-<br>листи           | Админи-<br>страция         | Работ-<br>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<br>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<br>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<br>на отдели      | Отделът<br>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-<br>джъри             | Специа-<br>листи           | Админи-<br>страция         | Работ-<br>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-<br>джъри             | Специа-<br>листи           | Админи-<br>страция         | Работ-<br>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-<br>джъри             | Специа-<br>листи           | Админи-<br>страция         | Работ-<br>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<br>10%         | Горната<br>половина        | Долната<br>половина        | Не се<br>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<br>централа   | На нацио-<br>нално ниво    | На ниво<br>филиал          | Локален<br>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

| Страна         | Лице за контакт  | Университет   |
|----------------|--|---|
| Австралия      | проф. Робин Крамар   | Университета Макуери<br>Училище по мениджмънт   |
| Австрия        | проф. д-р Волфганг Мейхофер                                  | Университет по икономика и бизнес<br>администрация, Виена                             |
| Белгия         | проф. д-р Дирк Буенс<br>Неле Съоенс<br>д-р Коен Деветинк     | Колеж по управление,<br>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<br>бизнес, Атина   |
| Дания          | проф. д-р Хенрик Холт Ларсен<br>Рут Знайдер                  | Колеж по бизнес, Копенхаген<br>Датски център за управление                            |
| Израел         | проф. д-р Амнон Каспи  | Университета Бар лан  |
| *Индия         | проф. Венката Ратнам   | Международен институт по<br>управление, Ню Делхи                                      |
| *Ирландия      | д-р Майкъл Морли<br>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<br>проф. Джиневра Гравили            | Университет Милано Бикока<br>Университета в Лече                                      |
| Канада         | д-р Мила Лазарова  | Университет Саймън  |
| Кипър          | д-р Елени Ставру-Костеа<br>Мария Микелидес<br>Марина Петриду | Университета на Кипър<br>Кипърски център по продуктивност<br>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<br>проф. Пол Гудерам                   | Норвежки колеж по икономика и<br>бизнес администрация                                 |
| Великобритания | д-р Ема Пари<br>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<br>проф. Патрик Райт                            | Университета Корнел   |
| Словакия       | проф. Ана Качанакова   | Университет по икономика,<br>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<br>д-р Якоб Хогендорн<br>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 |

**Elizabeth Vatchkova**

**SURVEY ON COMPARATIVE  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
NATIONAL REPORT FOR BULGARIA,  
CRANET, 2006**

Reviewer: Dr. Iskra Arsenova, Senior Research Fellow  
Translator: Vera Georgieva



## Internet-based Courses in Human Resource Management

### **R**ICH OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT:

- *Anywhere*
- *Anytime*
- *At Your Pace*
- *Customized Programs*

### **M**ODERN TRAINING:

- *Time Saving, Flexible, State-of-the-art*
- *Gradually Increasing Complexity*
- *Self-evaluation, Testing Networking*

### **D**EVICE INSTRUMENTS:

- *Lectures, Presentations, Case Studies, Reports, Samples and Models*

### **I**NPUT FROM EXPERIENCED EXPERTS:

- *Expert-guided Choices*
- *Customized Individual Options*
- *Result-oriented Solutions*
- *Competence-based Training*

Dear readers,

The jubilee publication *Human Resources Management – the Bulgarian and the International Experience* is dedicated to two major events – Bulgaria's accession to the European Union and the 10<sup>th</sup> anniversary of the systematic surveys of human resource management practices in Bulgarian organisations.

The EU membership provides good opportunities for an in-depth analysis and assessment of the global context of HRM in Bulgaria. The accession implies new requirements and different dynamic patterns of management processes in this sphere of paramount importance for the competitiveness of the Bulgarian economy. The review of the current condition and the identification of the topical issues are necessary steps towards the development of successful corporate strategies and the integration of the Bulgarian workforce into the European labour market.

This publication includes two research papers – a national report and an international report prepared within the framework of Cranet, the world's biggest and most prestigious network for the study of the long-term comparative human resource management. The network was established at the Cranfield University, UK in 1989. Currently, its membership includes prestigious universities and business schools from 34 countries. Bulgaria joined the network in 1996, when the first survey was conducted by Transbusiness-E, the Bulgarian representative in Cranet.

The main objectives of the research within the framework of the Cranfield project are as follows:

- To develop and maintain a database concerning HRM practices in all sectors of the economy all over the world;
- To conduct international comparative analysis of these practices and to promote the most successful ones;
- To monitor over time the contribution of the increasing “Europeanization” of business to the specific methods of managing people in modern organisations;
- To trace out the changes in the management of people at work, leading to strategic human resource management.

International comparative HRM surveys have a very wide scope and they are very complex. A special methodology is applied to these surveys and it is continuously improved. They constitute a new area in the theory and practice of management. Initially only European, international HRM surveys turn, from year to year, into an increasingly global environment for analysis and forecasting of the most important processes of managing people in the labour process.

The findings of these surveys conducted within the network are used when official documents of the European Union are drafted. For the time being, they are mainly of research and academic interest in Bulgaria. Therefore one of the objectives of the compendium is to promote them in this country and to apply them on a larger scale in the globalizing Bulgarian management practices.

The National Report for Bulgaria presents the condition and dynamism of human resource management, resulting from the third national survey conducted in 2003.

The International Report summarizes the findings of similar surveys conducted in thirty-two countries all over the world, including Bulgaria, over the period from 2003 to 2005. The team of authors includes representatives of nine countries participating in the network.

It is for the first time that the Bulgarian readers have the opportunity to see such a rich presentation of information from an empirical survey of human resource management in terms of both content and scope. We hope that the compendium will meet the interest in these topical issues, which has been growing over the recent years. It could be useful to students, researchers and practitioners in the field of management. Part of the information is unique and published in Bulgaria for the first time. Another part is familiar to our readers from publications on the previous two surveys in Bulgaria. In all cases, the tracing out of the dynamic patterns of such important indicators as the prerequisites for the development of a knowledge-based economy or the structure of modern motivational packages and instruments is equally useful to both theoreticians and practitioners.

The preparation of the compendium was completed in the summer of 2006, although the findings of the Bulgarian survey were ready and partially published as early as 2004. The submission of the processed data from the surveys in all thirty-two countries took some time but that was the only way to achieve the effect of global comparisons, which is the most valuable one in our opinion.

I would like to express my special gratitude to all who took part in the survey as interviewers and respondents – students and human resource managers, executives and entrepreneurs, who dedicated not only time and effort to the filling in of questionnaires but also participated in the comments on the results subsequently.

I highly appreciate also the cooperation of my colleagues from the network and I am very grateful for their interest in my country, for the moral support and the methodological guidance they have invariably provided, especially during the first survey.

I would like to acknowledge also the substantial contribution of Denitsa Borisova who helped with the technical and graphic layout of the text and systematized the data in tables and diagrams to visualize them better and make them easier to follow.



To all people interested in this publication I wish to never give up in the efforts to improve their skills of using research results in their day-to-day work related to the human resource management and development and thus to contribute to the development of the knowledge-based economy.

Elizabeth Vatchkova

## Introduction

Bulgaria's accession to the EU and the fulfillment of the commitments to enhance the workforce mobility strengthen the need for theoretical and applied research work dedicated to the preparation of the Bulgarian labour market for the integration process. The regular systematic research into the human resource management in Bulgarian organisations is a necessary prerequisite for the development of science-based analysis and proposals for improvement of the approached and methods involved in the formation, development and maintenance of the workforce in this country.

The methods of managing people at work have undergone substantial changes in Bulgaria for the last fifteen years. Some of them have been caused by the replacement of centrally planned management mechanisms by market-based ones. Others are the result of the opening of the national economy and the reinforcement of globalisation processes. Important changes have occurred also due to the improved quality of the sectoral environment, which have been accelerated by:

- the merger of the interests and efforts of the personnel to promote the professional standards of the people involved in the human resource management and development (HRMD);
- the introduction and publishing of the National Professional Competence Standards in the HRMD sphere;
- the establishment of the Institute for Certified HRMD Specialists;
- the launch of the certification process;
- the increased supply of training courses of various duration and type in strategic management, human resource management and development, including web-based training of experts.

A specific and very important aspect of the changes in the human resource management sphere is the development of a relatively homogeneous environment for the labour process through the introduction of common EU rules and regulations, as well as through the dissemination of good European HRM practices among Bulgarian businesses. The thrust, speed and content of these changes are the subject-matter of research, analysis and summary in the regular Cranet reports on the condition and the convergent and divergent aspects of human resource management in Europe.

The 2006 report for Bulgaria follows the sequence and logic of the international survey.

The first section *General Description of HRM Activities in Organisations* makes an analysis of the changes in the importance of the HRM function and its role in the management of modern Bulgarian companies, the ways of its implementation, the entities involved in the management of people and their characteristics. Special attention is

paid to corporate strategies and the participation of HRM in their development and implementation.

The second section *HRM Information Systems* outlines the types of systems and the dynamic patterns of their use.

The third section *Establishment of Staffing Levels* traces out the methods of selection and recruitment of personnel, the reduction of staffing levels in organisations, and the approaches and practices with regard to problem groups.

The fourth section *Flexible Working Arrangements* is dedicated to the use of various forms of flexible employment. The dynamic patterns of the common ones are analyzed: shift work, part-time work, temporary employment and flexi-time. The trends in the use of a total of thirteen different forms of “non-conventional employment” are outlined.

The fifth section *Appraisal of Employees* summarizes the condition and development of appraisal systems. Special attention is paid to the appraisal of the various categories of staff and the use of the appraisal results.

The sixth section *Training and Development of the Staff* is dedicated to the investment in human capital. The subject-matter of the survey covers the training needs analysis, the staff development methods, the expenditures involved, the volume of training and the work with the various categories of staff. The dynamism of the interest in the various fields of training is traced out and the new challenges are identified in this sphere.

The seventh section *Pay and Benefits* tackles the decentralization of the decision-making process with regard to the remuneration and additional benefits. The analysis covers the approaches to the establishment of variable pay, the modern incentives for the employees through participation in the profit and ownership by categories of staff.

The eighth section *Labour Relations and Communications* deals with the change in communication methods and models in modern organisations. It studies the role of trade unions and the representative bodies of the employees in the communication process.

The analysis and recommendations put forward in the last section *Summary* are intended to facilitate the changes needed for the creation of conditions for rapid and effective integration of Bulgarian companies into the European business environment, as well as for upgrading the quality of the management process in them.

## **1. Methodology of the Survey**

The survey provides representative and comparative data on the human resource management policies and practices monitored on a long-term basis in terms of more than 300 indicators. The Bulgarian survey covers organisations in both the public and

the private sectors in various spheres of activity with staffing levels above 200 employees, which is adequate to the actual representation of economic sectors in Bulgaria. The data has been collected from the most senior HRM managers and experts in organisations representing all branches and activities of the national economy in the private and the public sectors.

In most countries the survey is conducted mainly by mail; some use direct interviews and recently data has increasingly been collected in an electronic manner. In all three rounds of the survey in Bulgaria (1996, 1999 and 2003), the data was collected by filling in questionnaires in the course of direct interviews. This method turned out to be the most appropriate because in all other forms the percentage of those who reply is too low. The questionnaires were worked out collectively by representatives of the universities and business schools participating in the network in the process of iterative discussions and detailed consultations. The uniform structure of the questionnaire was preserved but the content of some questions changed in each round of the survey to reflect the development of new trends and practices in the individual countries. Some basic questions were retained to trace out trends on a long-term basis and to provide for the comparative analysis of individual countries, regions and groups of countries.

The survey covers the changes in both the form and the content of the human resource management in Bulgaria over the period from 1996 to 2003 mainly from the following perspectives:

- The need for creation of conditions for rapid and successful integration of Bulgarian organisations in the European business and social environment through the identification of the convergence aspects of HRM practices;
- The need for increased contribution of the human resource management to the development of a knowledge-based economy and the establishment of learning organisations.

## **2. Characteristics of the Sample**

The survey covers companies with over 200 employees. The sample universe in Bulgaria consists of approximately 848 companies, which accounted for 0.3 % of the total number of enterprises in Bulgaria in 2003 (the total number of enterprises in 2003 was 218,136)<sup>1</sup>.

The survey involved interviews with 157 companies. Due to the very small size of the sample universe (the total number of enterprises with more than 200 employees), the sample covers 19 % of the sample universe, which is further enhances the reliability of the findings. The comparison between the structure of the sample and

---

<sup>1</sup> NSI.

the sample universe in terms of various indicators<sup>2</sup> can be summarized in terms of the number of employees, the sphere of activity and economic sector, as follows:

### *Number of Employees*

The comparison of the number of employees in the sample and the NSI data from the source quoted comes to show that:

- This survey covers companies with a greater number of employees in the context of its objectives and tasks;
- In the case of big enterprises (over 250 employees) the average number of employees per enterprise is 560 people, whereas in this survey the average number of employees per enterprise is 797 people;
- Although the research scope of the survey reaches companies with over 200 employees, it covers a substantial percentage of the largest companies in the country (measured by the number of employees).

### *Spheres of Activity*

The survey covers big production enterprises and companies operating in construction, the banking and financial sector, and transport. Small sectors of the national economy, such as agriculture, health and organisations in the public administration, are also involved (Table 2.1).

**Table 2.1. Share of the Organisations Involved in the Survey by Spheres of Activity**

| <b>Sphere of Activity</b>  | <b>Share</b> |
|--|--------------|
| Manufacturing (including food, beverages, tobacco, textiles, garments, printing industries, processing of rubber and plastics, etc.) | 22,2%        |
| Production of metals; mechanical and electric engineering, tools manufacturing; office equipment                                     | 13,7%        |
| Energy and water   | 12,4%        |
| Chemical and mining industries; processing of non-energy minerals  | 7,8%         |
| Trade and distribution; hotels and restaurants; repair and maintenance works   | 7,8%         |
| Building and civil engineering   | 7,2%         |
| Banking, finance, insurance, business services (including consultancy, public relations and advertising, legal services, etc.)       | 6,5%         |
| Transport and communications (railways, postal services, telecommunications, etc.)   | 5,9%         |
| Healthcare   | 2,6%         |
| Agriculture, hunting, forestry, fisheries  | 2,0%         |
| Services (radio and television, research, charities, etc.)   | 1,3%         |
| Public administration  | 1,3%         |
| Others   | 9,2%         |

### *Economic Sectors*

The survey gives an approximately accurate structure of companies by form of ownership (Table 2.2). It includes 66 % private and 23 % state-owned companies. Ac-

<sup>2</sup> Annual Report on the Condition and Development of Small and Medium-sized Enterprises in Bulgaria, 2004, Statistical Yearbook, 2004.

According to the regular report on small and medium-sized enterprises, the share of private companies in the category of big companies (over 250 employees) is 20 percent. Insofar as there is a slight increase of the share of public enterprises, this is due to the objective of the survey to involve as many of the biggest companies in terms of the number of employees as possible.

*Table 2.2. Share of the Organisations Involved in the Survey by Economic Sectors*

| Sector  | Share |
|---------|-------|
| Private | 65,6% |
| Public  | 23,4% |
| Mixed   | 7,1%  |
| Other   | 3,9%  |

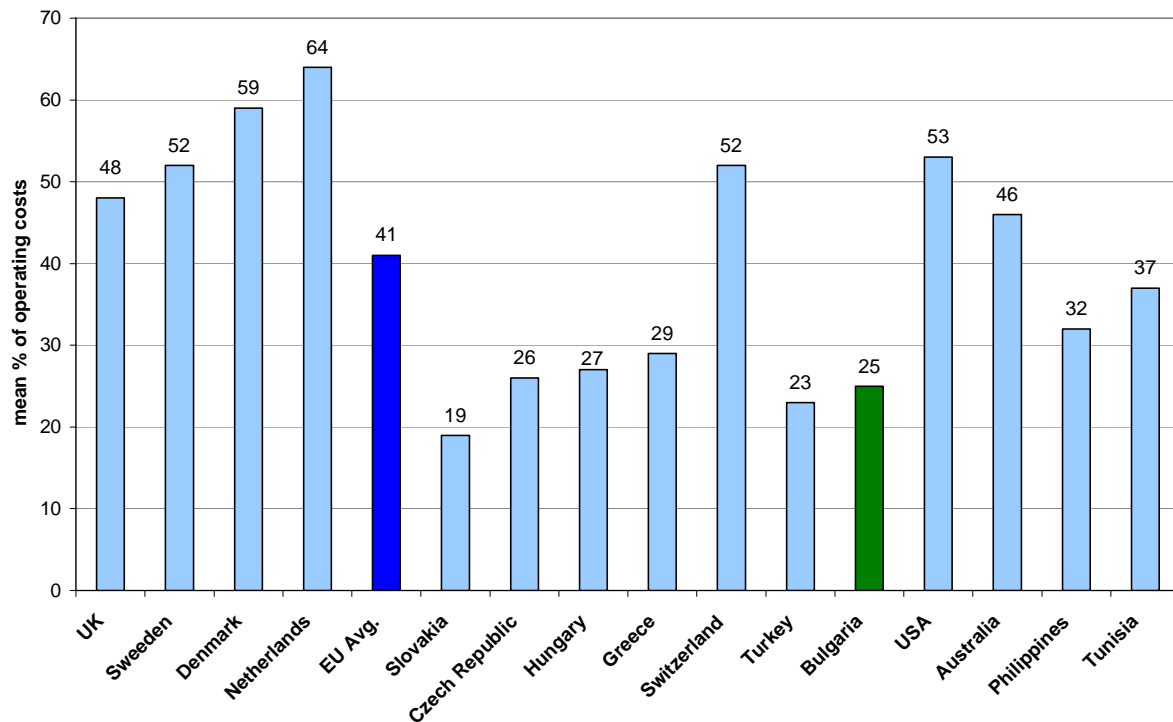
According to the NSI<sup>3</sup>, employees in the public sector accounted for 24 % of all employees in 2003. At the same time, public enterprises accounted for only 0.5 % of all enterprises. Therefore the orientation of the survey to this group of companies and even the slight over-emphasis on this group are fully justified from the perspective of the subject-matter and objectives of the survey.

### **3. General Description of HRM Activities in Organisations**

The price of the labour force is a major indicator whose dynamic pattern determines both the important changes on the labour market and the costs involved in all human resource management activities in the organisation. The higher the price, the greater the investment and hence the level of professionalism needed in the selection and recruitment, training and development, appraisal and remuneration, retention and discharge of employees.

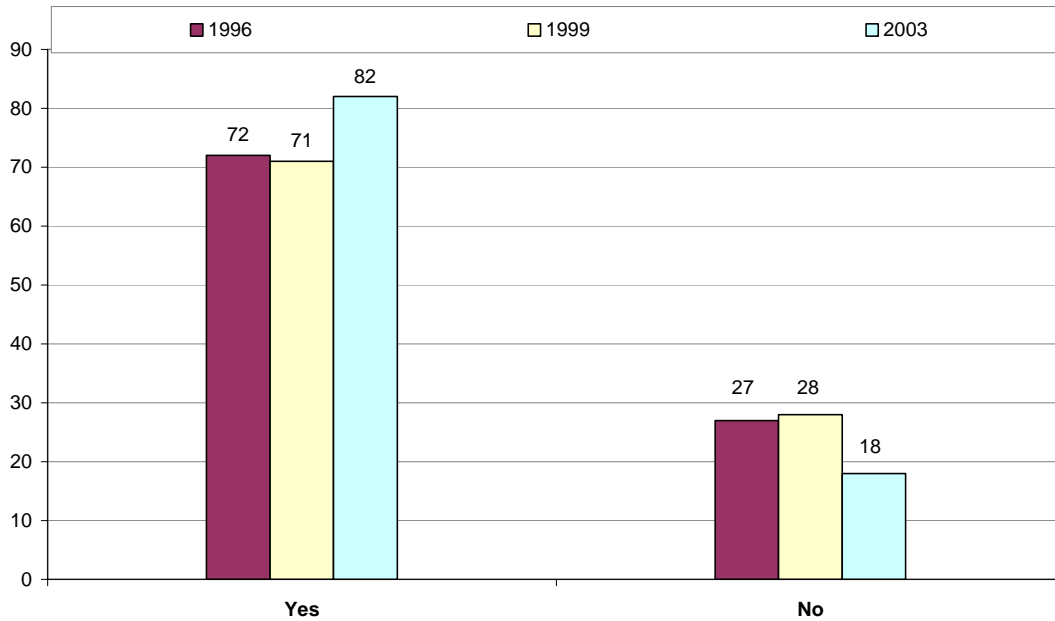
The survey reveals that the labour costs of organisations in Bulgaria continued to be quite low in Bulgaria, accounting for only one-quarter of their operating costs (Figure 3.1). When compared to the old EU Member States and the developed Western nations, where the share ranges between 40 % and 50 %, the lagging behind in the price of labour turns out to be quite substantial. However, the levels in Bulgaria are comparable to those in the new EU Member States and they are expected to come ever closer to them in the years to come as a result of the macro-economic stability, the growing potential of the Bulgarian economy, and the increased foreign investments.

<sup>3</sup> Statistical Yearbook, 2004.



*Figure 3.1. Operating costs accounted for by labour costs*

The survey over the period 1996 – 2003 reveals that HRM managers strengthened their positions and their role in business and importance for the organisation increased. The profession achieved greater importance and recognition in society. Since the inclusion of HRM positions into the National Classifier of Professions and Positions in 2001, their list has been continuously expanded. The share of organisations that have a special personnel/HR unit or position increased from 71 % in 1999 to 82 % in 2003 (Figure 3.2). In terms of this indicator, Bulgaria lags behind the other EU Member States, where more than 90 % of the companies have such units or positions. Although the three surveys point to some delay in the development of HRM structures in comparison to European practices, the overall trend is positive.

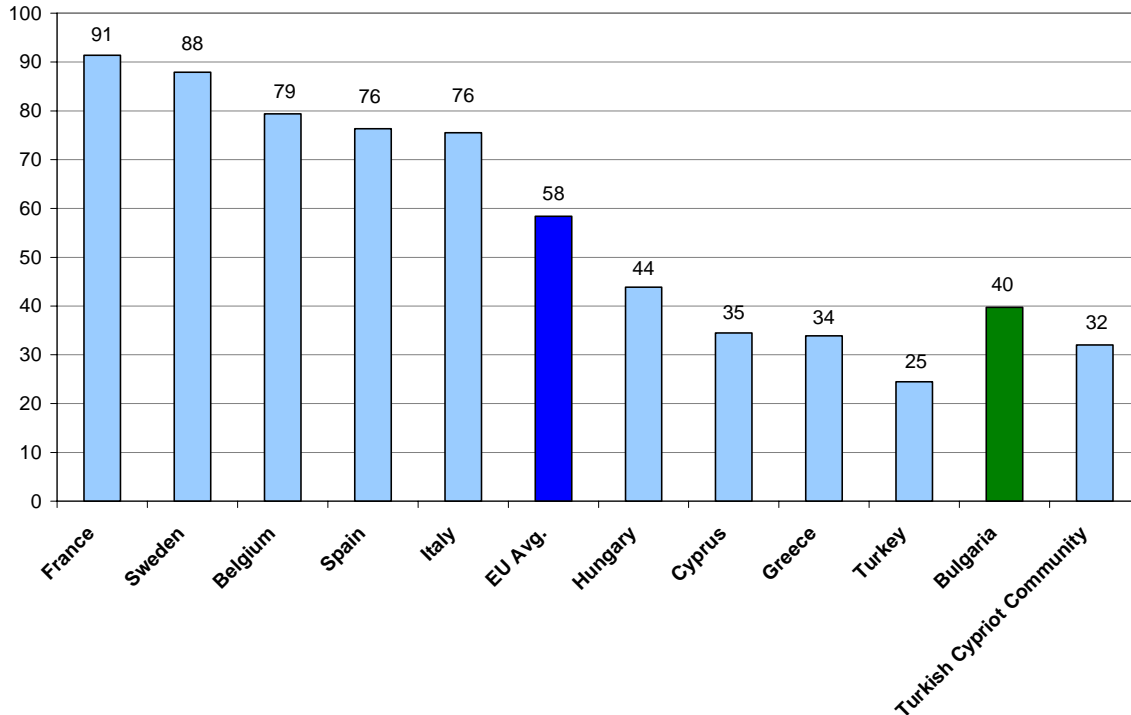


**Figure 3.2. Share of Bulgarian organisations that have personnel / HR department or position for HR specialist ( %)**

From the informal perspective, there is evidence also in support of the strengthened position of HRM managers in corporate management affairs. The share of the organisations where HRM managers have a place on the main boards increased from 22 % in 1999 to 40 % in 2003 (Figure 3.3). Nevertheless, companies where HRM is not represented in the Board of Directors or an equivalent body still prevail in Bulgaria. In terms of this indicator, there exists a regional trend in the whole south-Balkan group of Greece, Turkey, the Turkish Cypriot community, and Cyprus. The typical phenomenon in Bulgaria continues to be the representation of HRM in the Board of Directors by managers who perform other key functions. In 1999, those were the executive directors in 65 % of the organisations, the administrative directors in 14 % of the cases, and the financial directors in 6 % of the organisations<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Vatchkova, E. (1999), *Price Waterhouse Cranfield project for international strategic human resource management in Bulgaria*.





**Figure 3.3** Share of organisations where the Head of personnel / HR department has a place on the main Board of Directors or the equivalent ( %)

According to the survey conducted in 2003, HRM directors in Bulgaria are most often selected from among the staff of the Human Resources department of the company, which offers them good opportunities for career development. The previous surveys conducted in 1996 and 1999 showed that the position was occupied mainly by external specialists. The fact should be perceived by training companies and consulting firms which provide services in the field of managing people and developing the organisation as an expansion of the training needs in these fields and, above all, as a potential market for the new forms of learning based on modern information technologies ensuring the process of continuous learning at work.

Since the early 1990's the literature in the field of management has asserted the opinion that human resource management is part and parcel of the management strategy and business policy of the company, in which it plays a crucial role and to which it contributes substantially<sup>5</sup>. The participation of HRM managers in the development and implementation of corporate strategies is an essential sign of their role in the management of the organisation. The survey seeks the answer to the question whether HRM actually turns into a strategic partner and whether this function is vital for the organisation or the administrative aspect prevails. The involvement of HRM managers in the elaboration of corporate strategies from the outset is a precondition for continuity, compatibility and coordination between the corporate strategies and the HRM strate-

<sup>5</sup> Beardwell I., Holden L. (1994), *Human Resource Management*, Pitman.

gies. The early involvement of HRM specialists in the development of strategies is a necessary motivating factor for their consistent, creative and successful implementation. The use of systematic appraisal of the “threshold”, “key” and “unique” competences creates prerequisites for the best use of the capacity of all employees and for the development of new business opportunities based on the strategic competence advantages of companies. Thus the HRM unit receives greater opportunities for the preparation and ensuring of their participation in and contribution to the implementation process<sup>6</sup>. According to the survey conducted in 2003, HRM specialists in Bulgaria were involved in the development of business strategies right from the outset in 30 % of the organisations (Table 3.1).

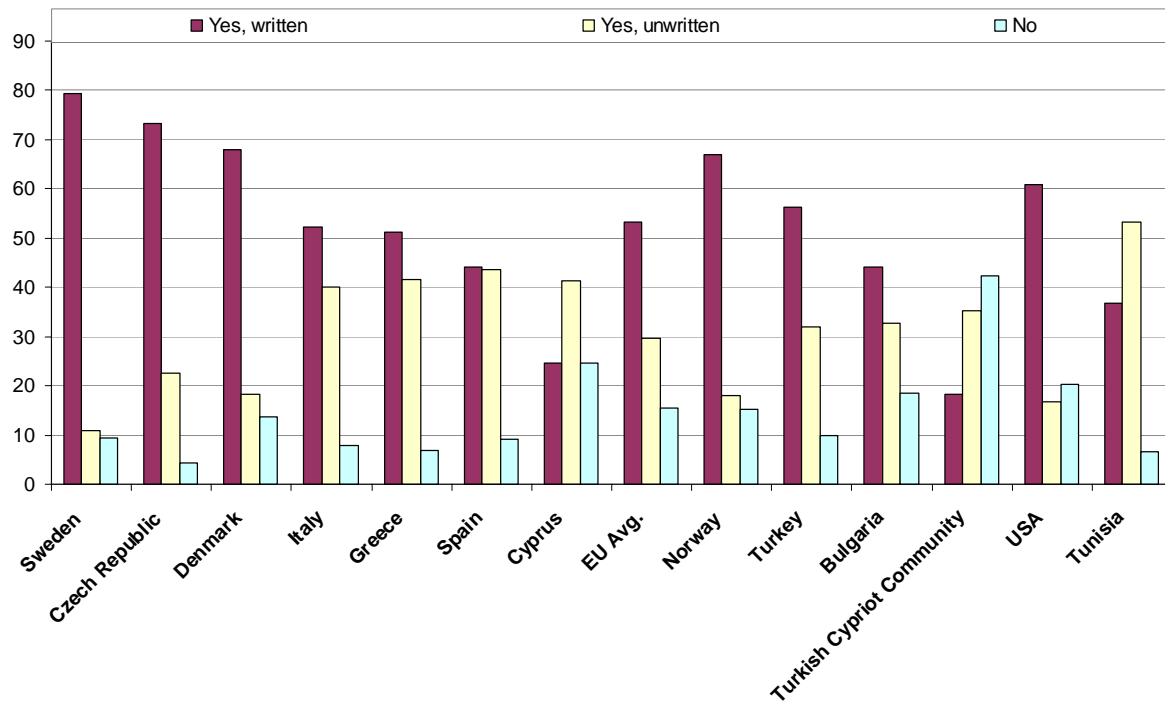
**Table 3.1. Stage at which HR is involved in development of business strategy (% of organisations)**

| Country                   | From the outset | Through subsequent consultation | On implementation | Not consulted |
|---------------------------|-----------------|---------------------------------|-------------------|---------------|
| France                    | 73              | 13                              | 12                | 2             |
| Finland                   | 70              | 15                              | 8                 | 7             |
| Italy                     | 69              | 26                              | 4                 | 1             |
| Hungary                   | 58              | 7                               | 13                | 22            |
| Germany                   | 50              | 21                              | 10                | 19            |
| Greece                    | 42              | 22                              | 27                | 10            |
| Estonia                   | 39              | 30                              | 20                | 11            |
| Slovakia                  | 35              | 37                              | 15                | 13            |
| <b>EU Avg.</b>            | <b>55</b>       | <b>22</b>                       | <b>14</b>         | <b>9</b>      |
| Turkey                    | 46              | 10                              | 35                | 10            |
| <b>Bulgaria</b>           | <b>30</b>       | <b>20</b>                       | <b>39</b>         | <b>12</b>     |
| Turkish Cypriot Community | 27              | 6                               | 30                | 38            |
| USA                       | 53              | 27                              | 8                 | 12            |

Still, the greatest share was that of organisations, where HRM departments took part primarily in the implementation of corporate strategies (39 %). That fact puts Bulgaria in the same group with Turkey, the Turkish Cypriot community, Nepal and Tunisia. The comparison shows that in Western and Central Europe 50 to 70 percent of the organisations have their HRM departments involved in the development of business strategies right from the outset and, in another 20 to 30 percent they participate in the process of their development through consultation. Hence the strengthening of the real strategic position of HRM managers is an important prospect to be enhanced in future.

Over the last four years, Bulgaria has come closer to the dominating world practices in the development of strategies for the work with people. In 2003, 44 % of the companies already had a written HRM strategy and another 32 % had an unwritten one (Figure 3.4).

<sup>6</sup> Vatchkova, E. (1998), *Human Resource Management, European Comparative Surveys*, Stopanstvo, Sofia.



*Figure 3.4. HR Strategy (% of organisations)*

The expectation for strategic involvement of HRM in the management of the organisation is ill-grounded in cases where the important managerial tools, such as vision, policies and mainly corporate strategies, are not developed and used. In 2003, Bulgaria displayed a marked positive trend towards increasing the strategic orientation of companies. Over the period from 1999 to 2003, the number of companies which had a corporate strategy was doubled to reach 70 %, while the share of the companies with an unwritten strategy increased from 22 % to 28 % (Table 3.2). That could be explained with the opening of Bulgarian business to the European and global business after 1990 and with the aspiration of companies to ensure their long-term survival on the new global markets. In terms of that indicator, Bulgarian organisations outstripped even those in countries like Spain, Italy and Cyprus.

*Table 3.2. Business strategy (% of organisations)*

| State           | Yes, written | Yes, unwritten | No       |
|-----------------|--------------|----------------|----------|
| Slovenia        | 91           | 6              | 3        |
| Sweden          | 91           | 5              | 4        |
| Czech Republic  | 89           | 10             | 1        |
| Denmark         | 84           | 9              | 6        |
| Greece          | 58           | 35             | 5        |
| Spain           | 53           | 37             | 7        |
| Italy           | 42           | 30             | 27       |
| Cyprus          | 37           | 24             | 20       |
| <b>EU Avg.</b>  | <b>70</b>    | <b>19</b>      | <b>8</b> |
| Turkey          | 62           | 32             | 4        |
| <b>Bulgaria</b> | <b>70</b>    | <b>26</b>      | <b>2</b> |

Unlike that development, Bulgarian companies lagged behind in the development of missions – only 40 % of the organisations had written missions (ranking Bulgaria last but one among the countries included in the survey). Only 36 % of the respondents had corporate values statements (Table 3.3). Those documents were less popular only in the Turkish Cypriot community, where 16 % of the organisations had corporate values statements and 28 % had written missions. The comparison shows that over 70 % of the companies in the EU Member States and the other countries formulated missions and corporate values. The reasons for that situation could be partially seen in the fact that the market economy did not have long traditions in Bulgaria and therefore those corporate instruments and their importance for the competitiveness of the organisation were still less known and they were even underestimated. Another reason for the weak popularity of missions and values statements is the fact that the development of projects in the field of corporate culture, codes of conduct and corporate social responsibility programmes has evolved only over the recent years.

*Table 3.3 Corporate values statement (% of organisations)*

| State                     | Yes, written | Yes, unwritten | No          | Don't know  |
|---------------------------|--------------|----------------|-------------|-------------|
| Czech Republic            | 75,4         | 13             | 10,1        | 1,4         |
| Finland                   | 74           | 8,3            | 16,3        | 1,4         |
| Sweden                    | 67,6         | 13,4           | 16,3        | 2,7         |
| France                    | 52,2         | 9,7            | 35,1        | 3           |
| Netherlands               | 44,5         | 13,1           | 34,3        | 8,1         |
| Slovakia                  | 43,9         | 27,8           | 14,9        | 13,3        |
| Austria                   | 31,2         | 11,1           | 42,3        | 15,4        |
| Germany                   | 25,9         | 16,9           | 47,9        | 9,3         |
| Cyprus                    | 22,4         | 23,5           | 38,8        | 15,3        |
| Turkey                    | 59,7         | 22,7           | 13          | 4,5         |
| <b>Bulgaria</b>           | <b>36,1</b>  | <b>33,1</b>    | <b>13,5</b> | <b>17,3</b> |
| Turkish Cypriot Community | 15,5         | 29,6           | 47,9        | 7           |
| USA                       | 71,8         | 8,2            | 16,9        | 3,1         |

The Cranet survey raises one more fundamental question, i.e. who has the major responsibility for the main decision-making process concerning the policy with regard to the various HRM functions: line managers or the HRM units/specialists. The answers to these questions reveal the functions and role which HRM specialists and units actually have in Bulgarian organisations. The data collected in 2003 clearly identified the spheres of convergence and divergence in Bulgaria in comparison to the EU Member States in the pre-accession period and pointed to the guidelines for the further development of some major HRM functions in Bulgarian companies with a view to the application of good international practices and the integration into the European business environment.

As far as the recruitment and selection process is concerned, HRM specialists in Bulgaria and in the other countries involved in the survey shared the responsibility

mainly with the line management whose role was leading in 40 % of the Bulgarian organisations (Table 3.4). Notwithstanding the gradual increase of the functions and responsibilities of HRM units in the recruitment and selection process, it should be noted that they lag behind most of their European counterparts as a leading partner in this field.

**Table 3.4. Primary responsibility for recruitment and selection (% of organisations)**

| Country                   | Line Mgt    | Line Man with HR dept | HR dept with line Mgt | HR dept     |
|---------------------------|-------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| France                    | 0,7         | 35,5                  | 55,8                  | 8,0         |
| Belgium                   | 7,5         | 35,0                  | 50,0                  | 7,5         |
| Greece                    | 7,1         | 22,9                  | 48,8                  | 21,2        |
| Italy                     | 3,5         | 20,0                  | 47,0                  | 29,6        |
| Spain                     | 2,6         | 26,0                  | 46,8                  | 24,7        |
| Sweden                    | 22,6        | 54,6                  | 21,0                  | 1,8         |
| Czech Republic            | 33,8        | 52,1                  | 14,1                  | 0,0         |
| Finland                   | 34,1        | 49,3                  | 13,1                  | 3,4         |
| <b>EU Avg.</b>            | <b>14,7</b> | <b>38,7</b>           | <b>35,6</b>           | <b>11,1</b> |
| <b>Bulgaria</b>           | <b>21,1</b> | <b>39,5</b>           | <b>27,6</b>           | <b>11,8</b> |
| Turkish Cypriot Community | 63,3        | 29,1                  | 7,6                   | 0           |
| USA                       | 3,5         | 39,6                  | 43,9                  | 12,9        |
| New Zealand               | 23,4        | 41,5                  | 29,4                  | 5,7         |

The training and development of the staff is also a primary responsibility of the HRM unit, which makes it possible for a systematic approach to be applied to the training process and preconditions to be created for the establishment of learning organisations. This HRM function was most actively supported by external consultants in more than a half of the respondents. In 2003, the allocation of the responsibility for training in Bulgaria was in conformity with international practices. However, the lagging behind of the HRM unit as a leading partner of line managers should be noted. There still prevailed the share of the organisations, where line managers made decisions on their own as to the training and development of the staff – 23.3 % in Bulgaria compared to 12.7 % for the EU on the average (Table 3.5).

**Table 3.5. Primary responsibility for training and development (% of organisations)**

| Country        | Line Mgt    | Line Man with HR dept | HR dept with line Mgt | HR dept     |
|----------------|-------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| <b>1</b>       | <b>2</b>    | <b>3</b>              | <b>4</b>              | <b>5</b>    |
| Italy          | 3,4         | 18,1                  | 45,7                  | 32,8        |
| Spain          | 4,5         | 18,2                  | 53,9                  | 23,4        |
| Greece         | 4,6         | 20,1                  | 59,2                  | 16,1        |
| France         | 4,3         | 32,6                  | 53,6                  | 9,4         |
| Netherlands    | 11,4        | 45,4                  | 36,3                  | 6,9         |
| Denmark        | 28,9        | 33,2                  | 29,6                  | 8,3         |
| Finland        | 25,1        | 39,9                  | 27,8                  | 7,2         |
| Sweden         | 22,1        | 47,9                  | 25,3                  | 4,8         |
| <b>EU Avg.</b> | <b>12,7</b> | <b>32,7</b>           | <b>41,6</b>           | <b>13,0</b> |

| 1                         | 2           | 3           | 4           | 5           |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Bulgaria</b>           | <b>23,3</b> | <b>29,3</b> | <b>30,7</b> | <b>16,7</b> |
| Turkish Cypriot Community | 64          | 22,7        | 10,7        | 2,7         |
| USA                       | 4,3         | 22,8        | 52,4        | 20,5        |
| Australia                 | 6           | 29,2        | 52,8        | 12          |

Unlike companies in the EU, Bulgarian organisations still had a weak role of the HRM unit in **pay and benefits**. Those issues were resolved only by the line management in 48 % of the organisations, while they made those decisions on their own only in 19 % of the organisations in the EU (Table 3.6).

*Table 3.6. Primary responsibility for pay and benefits (% of organisations)*

| Country                   | Line Mgt  | Line Man with HR dept | HR dept with line Mgt | HR dept   |
|---------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Slovakia                  | 56        | 25                    | 15                    | 4         |
| Estonia                   | 41        | 36                    | 21                    | 2         |
| Slovenia                  | 34        | 39                    | 24                    | 3         |
| Greece                    | 14        | 24                    | 43                    | 19        |
| UK                        | 6         | 25                    | 51                    | 18        |
| France                    | 4         | 31                    | 52                    | 14        |
| Italy                     | 3         | 18                    | 43                    | 36        |
| <b>EU Avg.</b>            | <b>19</b> | <b>32</b>             | <b>34</b>             | <b>14</b> |
| Turkey                    | 42        | 27                    | 24                    | 8         |
| <b>Bulgaria</b>           | <b>48</b> | <b>28</b>             | <b>16</b>             | <b>9</b>  |
| Turkish Cypriot Community | 78        | 14                    | 8                     | 0         |
| USA                       | 4         | 20                    | 43                    | 33        |
| Israel                    | 10        | 13                    | 42                    | 35        |

Strong divergence can be noted also in the field of industrial relations. The role of HRM units and specialists is too weak in Bulgaria, as the line management played the leading role in the development of industrial relations in 60.5 % of the organisations (Table 3.7). More conservative than the Bulgarian organisations were only those in the Turkish Cypriot community in terms of that indicator (Table 3.7).

*Table 3.7. Primary responsibility for industrial relations (% of organisations)*

| Country                   | Line Mgt    | Line Man with HR dept | HR dept with line Mgt | HR dept     |
|---------------------------|-------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| Slovakia                  | 40,9        | 26,6                  | 24,2                  | 8,3         |
| Slovenia                  | 22,3        | 21                    | 31,2                  | 25,5        |
| Cyprus                    | 23,9        | 10,4                  | 32,8                  | 32,8        |
| Denmark                   | 22,9        | 26,4                  | 25,6                  | 25          |
| UK                        | 2,7         | 17,8                  | 50                    | 29,5        |
| Italy                     | 2,8         | 6,5                   | 18,7                  | 72          |
| Spain                     | 1,9         | 7,1                   | 39                    | 51,9        |
| France                    | 0,7         | 8,6                   | 32,4                  | 58,3        |
| <b>EU Avg.</b>            | <b>13,4</b> | <b>20,3</b>           | <b>32,4</b>           | <b>33,8</b> |
| <b>Bulgaria</b>           | <b>60,5</b> | <b>18,5</b>           | <b>11,3</b>           | <b>9,7</b>  |
| Turkish Cypriot Community | 64          | 22,7                  | 12                    | 1,3         |
| USA                       | 6,1         | 14                    | 53,9                  | 36          |
| Australia                 | 3,2         | 14,7                  | 41,7                  | 40,5        |

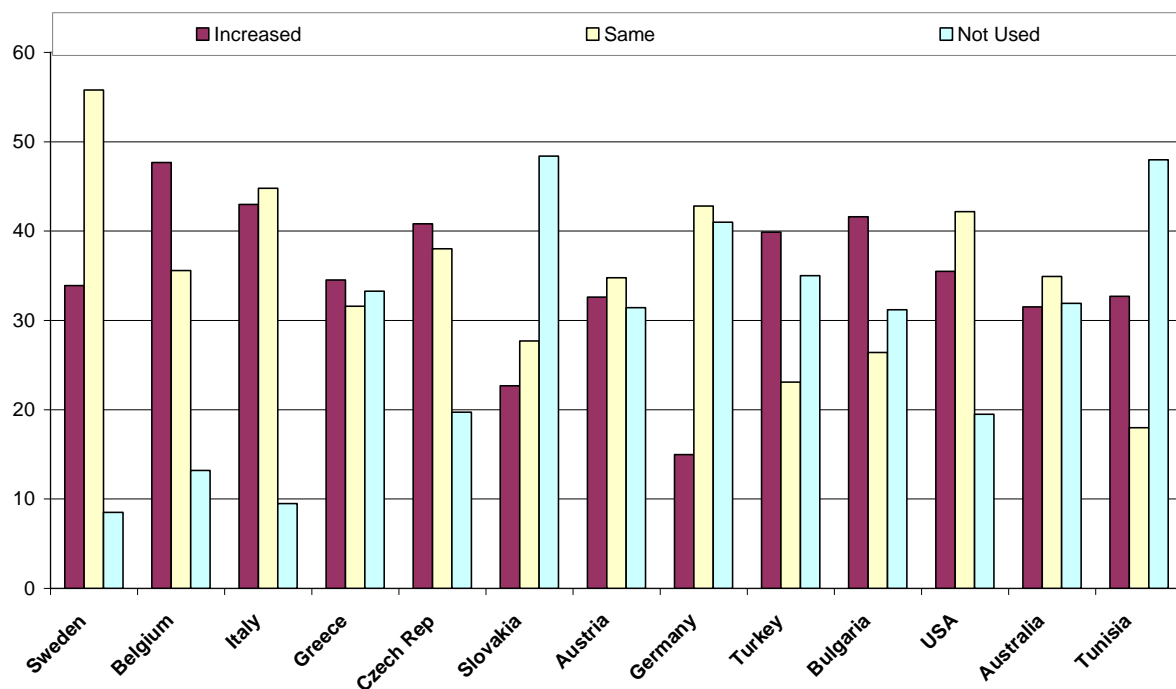
Respondents pointed out that the responsibility for workforce expansion/reduction in Bulgarian organisations was traditionally an obligation of the line management. Still, the gradual involvement of HRM specialists in that function could be noted, as the line management was helped by the HRM departments in the change of workforce in 38 % of the organisations in 2003 and HRM units already played the leading role in that process in another one-quarter of the companies involved in the survey (Table 3.8).

**Table 3.8. Primary responsibility for workforce expansion/reduction (% of organisations)**

| Country                   | Line Mgt  | Line Man with HR dept | HR dept with line Mgt | HR dept   |
|---------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Slovakia                  | 40        | 35                    | 21                    | 4         |
| Estonia                   | 36        | 46                    | 16                    | 2         |
| Denmark                   | 37        | 45                    | 15                    | 3         |
| Netherlands               | 17        | 62                    | 19                    | 2         |
| Germany                   | 12        | 36                    | 32                    | 20        |
| UK                        | 8         | 51                    | 34                    | 8         |
| France                    | 4         | 36                    | 42                    | 18        |
| Italy                     | 4         | 23                    | 39                    | 34        |
| <b>EU Avg.</b>            | <b>20</b> | <b>42</b>             | <b>27</b>             | <b>11</b> |
| <b>Bulgaria</b>           | <b>38</b> | <b>38</b>             | <b>18</b>             | <b>6</b>  |
| Turkish Cypriot Community | 71        | 24                    | 4                     | 1         |
| USA                       | 5         | 53                    | 32                    | 10        |
| Philippines               | 6         | 55                    | 33                    | 6         |

#### 4. HRM Information Systems

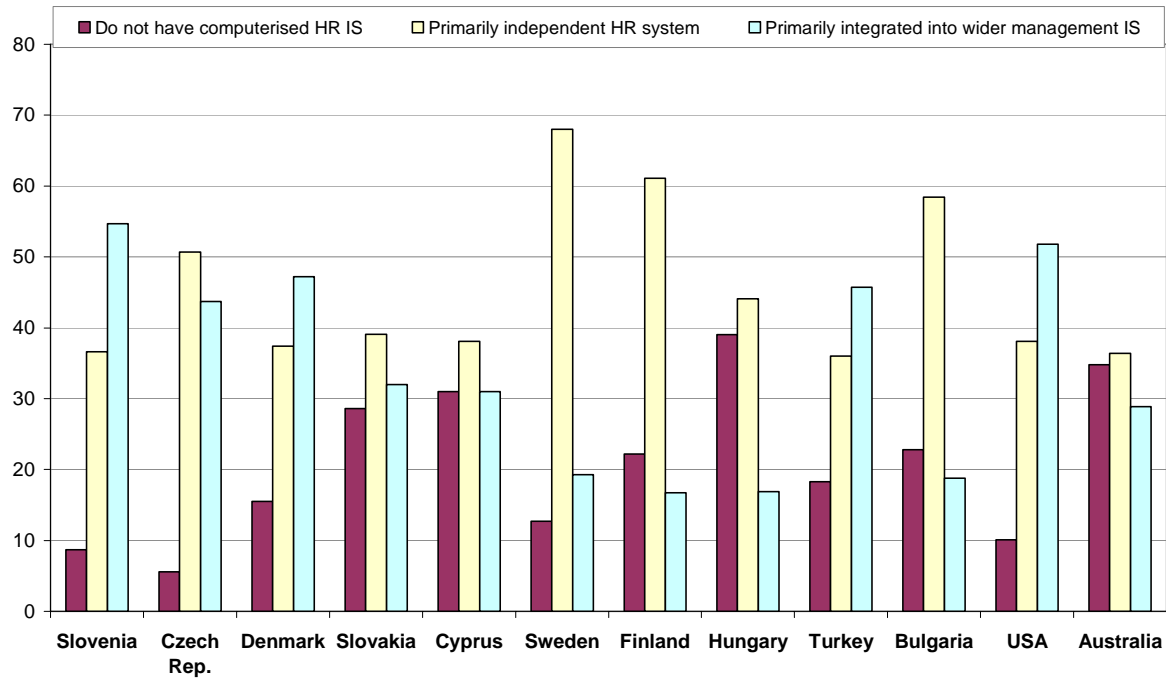
Information technologies rapidly enter into the HRM sphere and improve the efficiency of the management of people. The market for information systems in Bulgaria is among the most dynamically developing compared to all other countries involved in the survey and their application for HRM purposes is continuously on the growth. In 2003, 42 % of Bulgarian organisations declared that the use of information systems for HRM purposes had increased for the last few years (Figure 4.1).



*Figure 4.1. Change in use of external providers of HR Information Systems (% of organisations)*

The use of external providers of information systems for HRM purposes has become an increasingly common practice and the share of the companies which could not conceive their work without them has substantially grown for the recent years. The latest Cranet survey indicates that Bulgaria is among the countries, where the introduction of information systems is growing most rapidly. In 2003, 58 % of Bulgarian companies used independent HRM software and 19 % had an integrated information system which included also HRM (Figure 4.2). There was a strong trend of convergence between Bulgarian organisations and European companies. For instance, independent HRM software was used by every other organisation on the average in the EU, while integrated business management systems, including HRM, were applied in 33 % of the European companies.





*Figure 4.2. Type of used HR IS (% of organisations)*

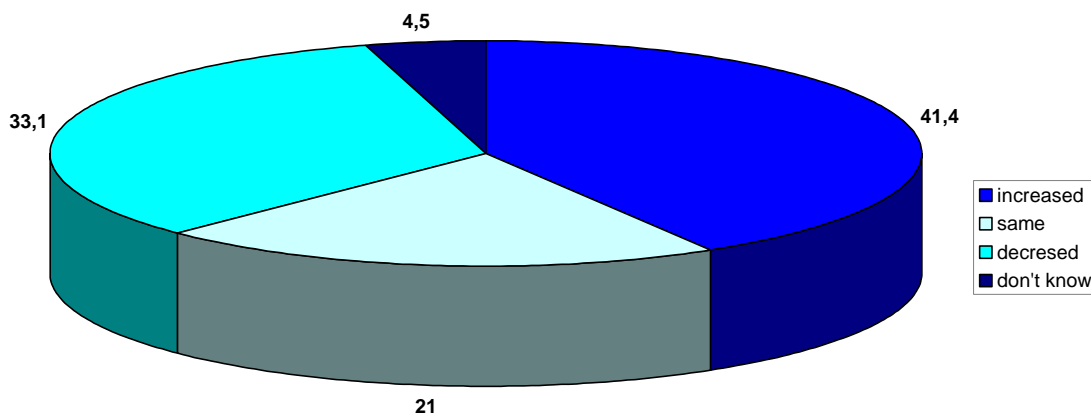
In almost three-quarters of the respondents in Bulgaria and in the other countries involved in the survey the use of one-way communication systems prevailed (Table 4.1). Still, the share of the companies where the HRM information system had reached higher levels was on the growth and it was comparable to the practices of European companies.

*Table 4.1. Stage of EHRM web deployment (% of organisations)*

| Country         | One-way communication (Info. Publishing) | One-way communication (some access) | Two-way communication (simple update) | Two-way communication (more complex transactions) | Other (further advanced) |
|-----------------|--|-------------------------------------|---------------------------------------|---|--------------------------|
| Slovenia        | 77,9                                     | 15                                  | 1,4                                   | 0,7   | 0                        |
| Greece          | 77                                       | 12,4                                | 5,3                                   | 4,4   | 0                        |
| Cyprus          | 68,6                                     | 14,3                                | 2,9                                   | 2,9   | 0                        |
| Estonia         | 66,7                                     | 23                                  | 4,6                                   | 0   | 3,4                      |
| Czech Republic  | 53,8                                     | 29,2                                | 7,7                                   | 4,6   | 3,1                      |
| Spain           | 52,2                                     | 18,9                                | 15,6                                  | 5,6   | 3,3                      |
| Sweden          | 41,1                                     | 30,9                                | 16                                    | 8,6   | 1,5                      |
| France          | 38,4                                     | 37,2                                | 7                                     | 14  | 1,2                      |
| Belgium         | 0,9                                      | 54,1                                | 22                                    | 18,3  | 1,8                      |
| <b>Bulgaria</b> | <b>35,8</b>                              | <b>36,8</b>                         | <b>13,2</b>                           | <b>8,5</b>  | <b>1,9</b>               |
| Iceland         | 43,8                                     | 21,9                                | 11                                    | 5,5   | 9,6                      |
| USA             | 20,4                                     | 22,3                                | 21,8                                  | 25,7  | 2,9                      |
| Canada          | 55,4                                     | 18,2                                | 13,4                                  | 4,5   | 3                        |
| Tunisia         | 71,4                                     | 14,3                                | 0                                     | 0   | 0                        |

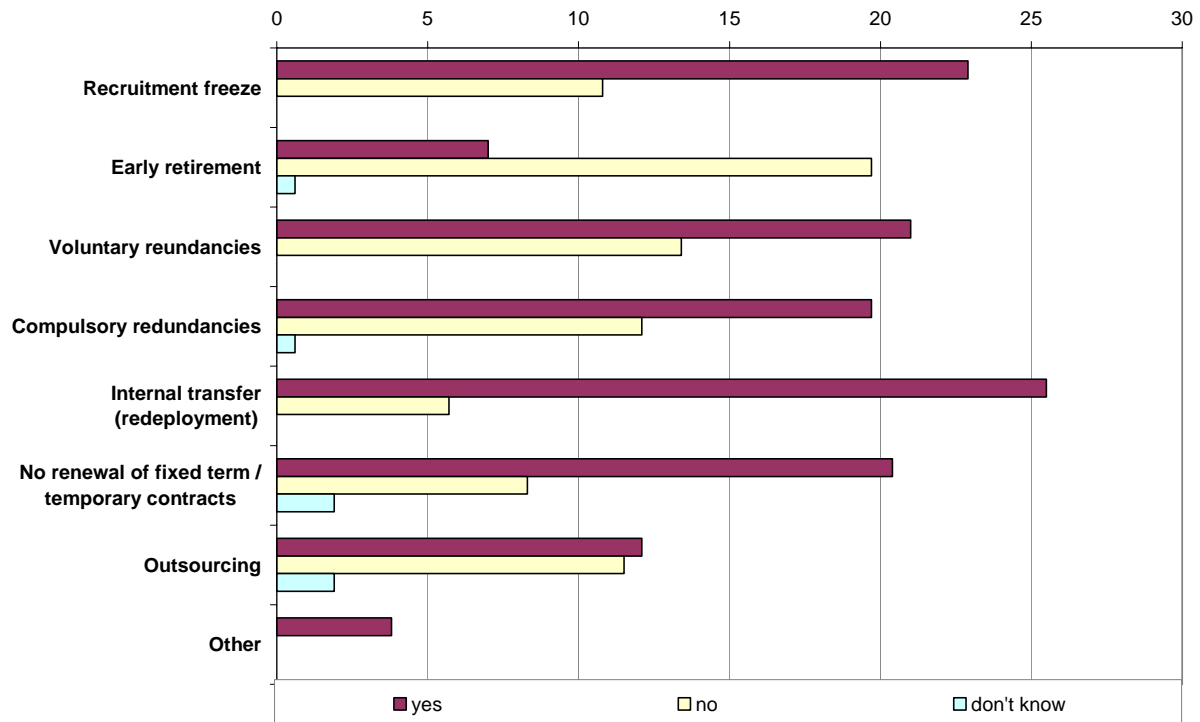
## 5. Formation of Staffing Levels

The Bulgarian economy has been in continuous upward developing condition for the recent years, which determines the growing activity of organisations on the labour market. Over the period from 1999 to 2003, 41 % of the respondents increased the number of their employees (Figure 5.1). The intensive migration of skilled staff poses a number of challenges on HRM units and specialists in connection not only with the hiring but also with the retention of high-quality employees, the identification of young talents and their recruitment.



*Figure 5.1. Change in total number of employees in the last three years (% of organisations)*

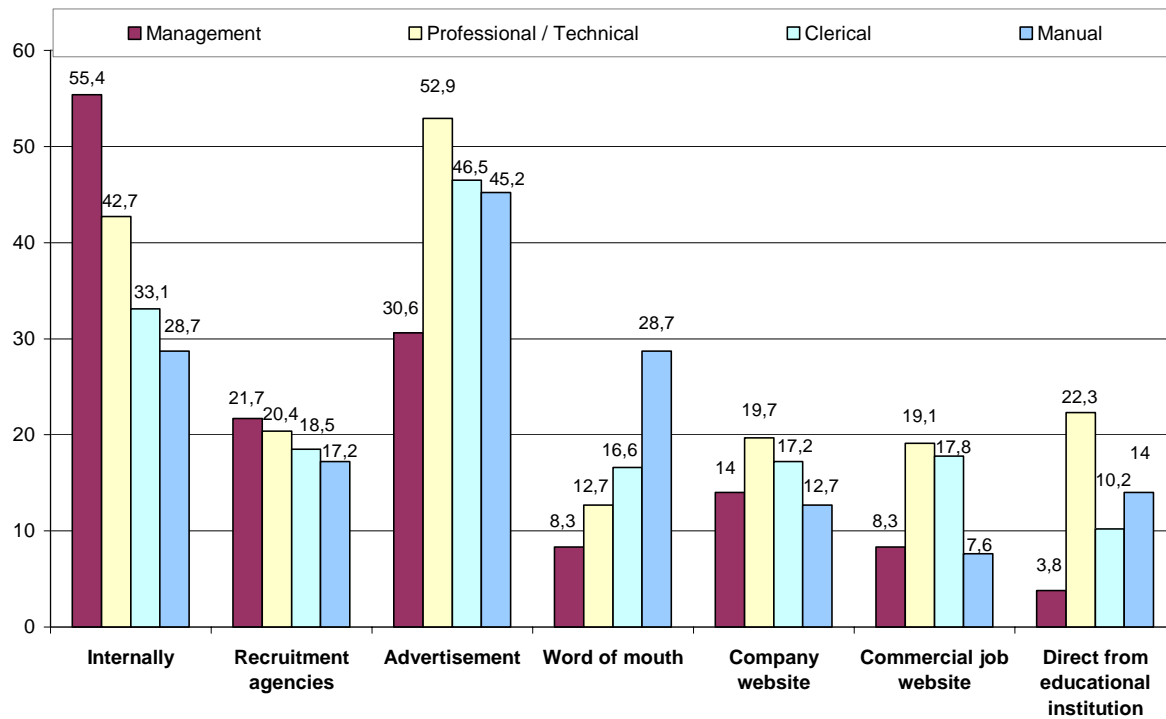
At the same time, companies massively reduced their staffing levels as a result of the restructuring of the Bulgarian economy. Over the period from 1999 to 2003, 33,1 % of the organisations reduced the number of their employees. The percentage allocation of the most common methods of staff reduction is shown in Figure 5.2. One in five companies resorted to the extreme measure of compulsory redundancies and the same percentage of companies managed to persuade their employees to quit on a voluntary basis. Another well known practice in Bulgaria, i.e. the non-renewal of fixed-term contracts after their expiration, was applied by 20,4 % of the organisations. Softer measures for reduction of the workforce were used in 22,9 % of the companies through recruitment freezes. One-quarter of the respondents retained their most important human capital by means of internal transfers. Early retirement was practiced by only 7 % of the companies due to the lack of appropriate legal framework and the amendments to the Retirement Act which raised the retirement age.



*Figure 5.2. Methods used to reduce the number of employees (% of organisations)*

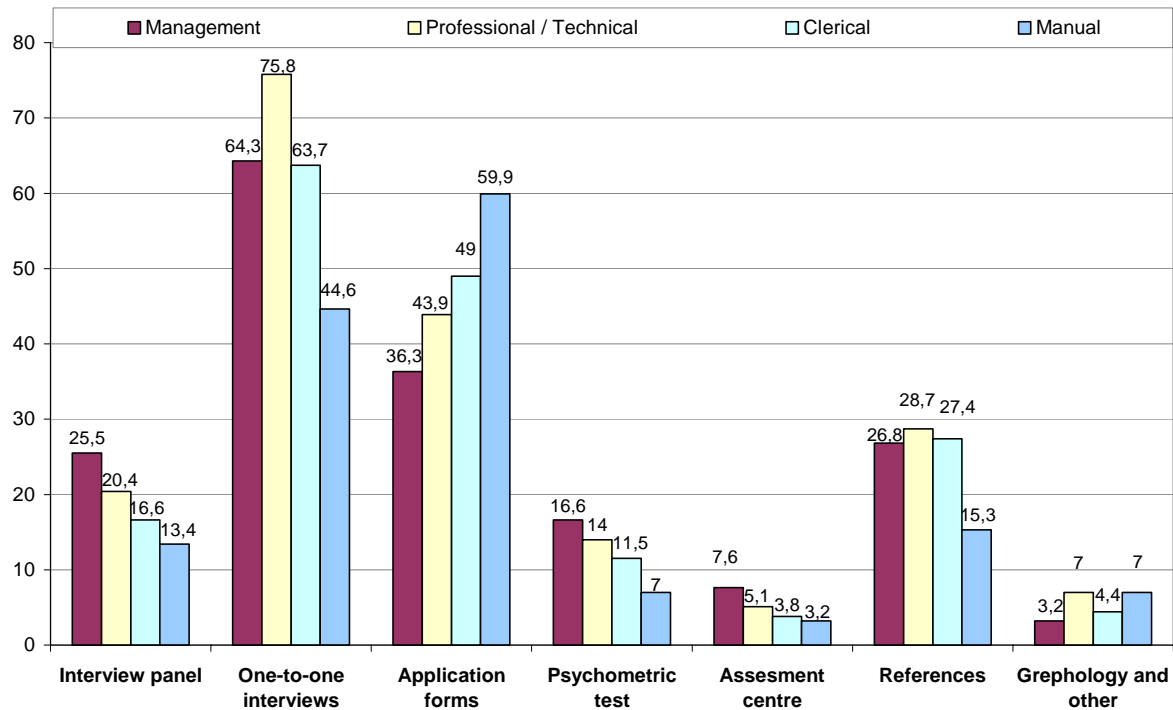
The survey revealed continuation of the trend of 1999 to recruit managers internally through the promotion of specialists within the organisation. In 2003, more than 55 % of the Bulgarian companies involved in the survey selected their managers in that way. At the same time, recruitment agencies turned into more active intermediaries on the labour market for two main reasons: the gradual improvement of the quality of their service and the quickly growing deficit of manpower in many sectors and activities.

Over a half of the vacancies for specialists, 46,5 % for the clerical staff and 45,5 % for the manual workers in the organisations involved in the survey were announced in the media, while the word of mouth was most common in the recruitment of workers (Figure 5.3). The share of announcements published on the Internet increased both on the web-sites of the organisations and on the specialised commercial job web-sites. In 2003, some 20 % of the companies recruited specialists for their vacancies directly from the universities.



*Figure 5.3. Most frequently used methods to fill vacant positions (% of organisations)*

In 2003, the most widely spread method for selection of employees in Bulgaria was the one-to-one interview which replaced the selection based on application forms that was the leading method according to the surveys conducted in 1996 and 1999. Thus another sphere of convergence with the EU Member States was identified because of the dominance of the recruitment after personal contact with the applicant there (Figure 5.4). One in four companies asked for references, and psychometric tests were held for the selection of 17 % of the managers, 14 % of the professionals, 11,5 % of the clerical staff and 7 % of the manual workers in the organisations involved in the survey. Assessment centres and graphology are still used quite rarely in the selection of staff.

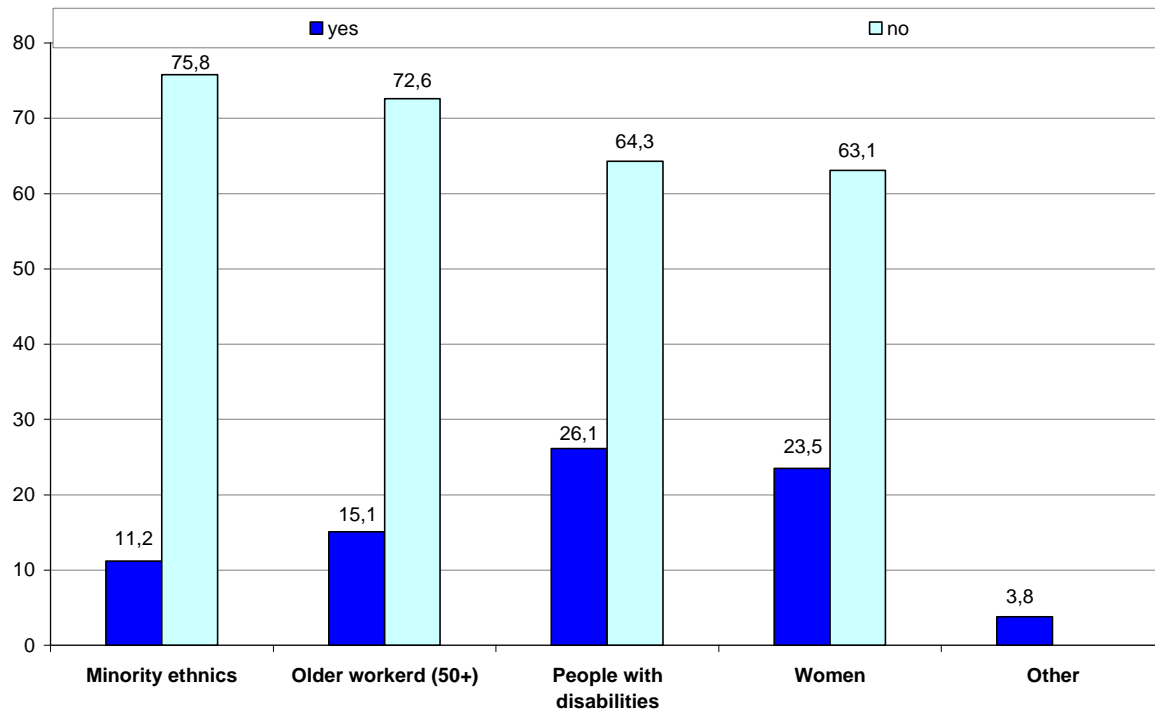


*Figure 5.4. Most frequently used selection methods (% of organisations)*

An increasing number of Bulgarian organisations experienced serious difficulties in the selection of managerial staff, IT specialists and other skilled employees. That was relevant to 32 % of the respondents. Twice less was the number of companies which had difficulties in the retention of workers and the selection of clerical staff created problems to 7 % of the organisations<sup>7</sup>.

Problem groups, too, rapidly attract the attention of employers. The survey revealed that, in 2003, 26,1 % of the Bulgarian organisations had special programmes for employees with disabilities, 23,5 % for the female employees, 15,1 % for aged workers, and 11,2 % for protection of employees from ethnic minorities (Figure 5.5). The share of these companies will grow in the years to come under the influence of the European anti-discrimination rules and practices and the adoption of the Anti-discrimination Act in Bulgaria.

<sup>7</sup> Vatchkova, E. (1999), *Price Waterhouse Cranfield Project for International Strategic Human Resource Development in Bulgaria*. That question was not asked in 2003.



*Figure 5.5. Existence of action programmes covering special employee groups (% of organisations)*

## 6. Flexible Working Practices

Since 1990 flexible working arrangements (FWAs) in Bulgaria have been an area of very active research, discussions and debates at nationwide and organizational level from the legal, social and managerial perspective. Official statistics indicates<sup>8</sup> that 97,2% of the people employed in 2002 worked on the basis of full-time contracts. Although the analysis based on the three Cranet surveys shows a stable tendency of increase in flexible working practices, there are various types of difficulties which still hinder their development. In this section we explore the typology, studying the following types of FWAs<sup>9</sup>:

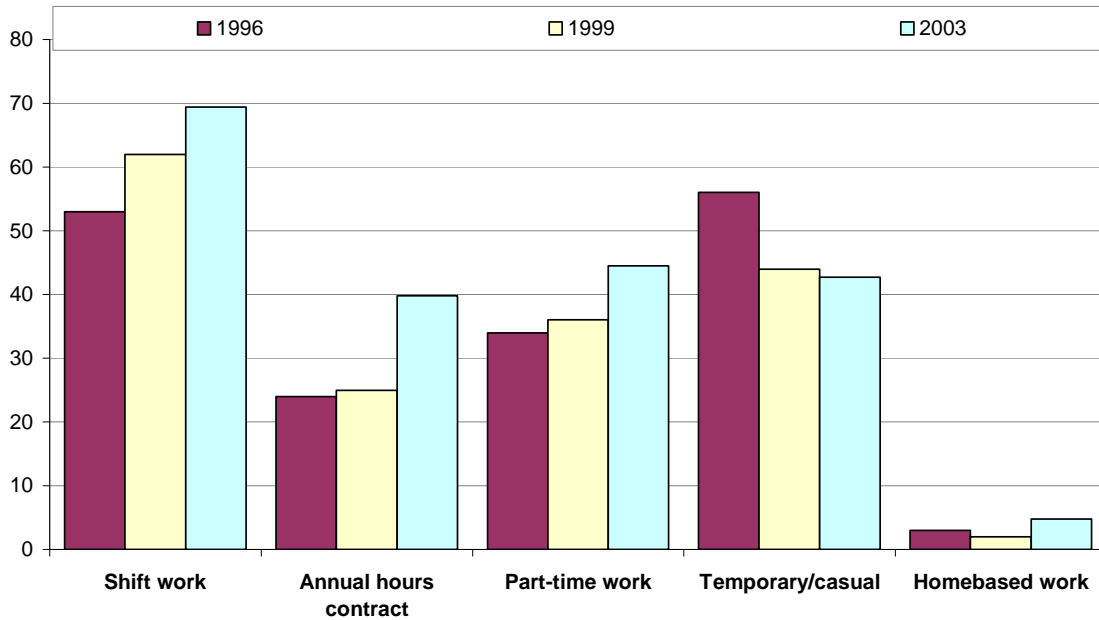
1. Working time (part-time work, weekend work, overtime, shift work, compressed working week, annualized hours, flexi-time)
2. Contractual (job sharing, temp/casual work, fixed time employment)
3. Externalised (home-based work, teleworking)

According to the official data of the NSI, 97,2 % of the employees worked full-time in 2002. This analysis is based on the three Cranet surveys (1996, 1999 and 2003), pointing to a steady trend towards an increase of FWAs (Figure 6.1), in spite of all institutional and other difficulties accompanying their development. Quite positive for Bulgarian employees is the fact that the percentage of temporary employment

<sup>8</sup> National Statistical Institute, 2002

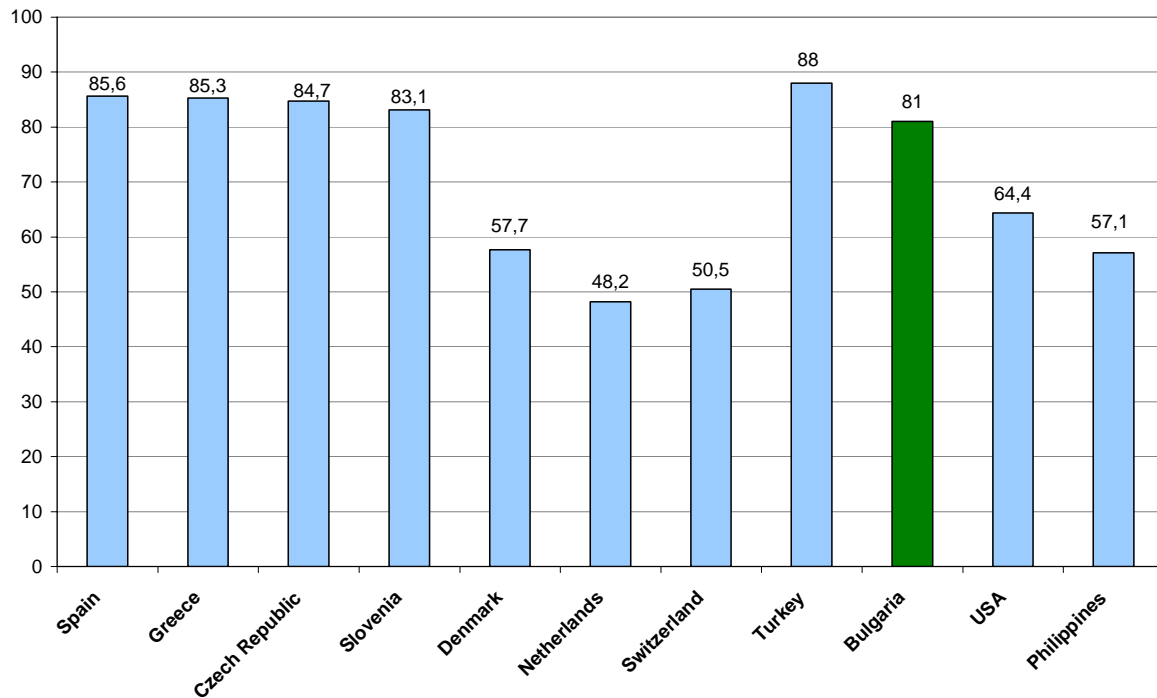
<sup>9</sup> Cranet International Executive report, 2006

dropped drastically to reach 42,7 % in 2003. This reveals the tendency of Bulgarian organisations to stabilize because the temporary employment form was massively used with regard to full-time employees to be resorted to, if necessary, when quick reduction of staffing levels was needed during the transition to a market economy.



**Figure 6.1. Bulgarian organisations using FWAs (% of organisations by types of FWAs)**

The flexible working hours prevailed throughout the period covered by the surveys. The most widely spread FWA continued to be the shift work used by close to 70 % of the organisations in 2003. In comparison to the other countries involved in the survey, Bulgaria applied the average European levels of shift work (Figure 6.2), although it was much more common in many Central and South European countries.



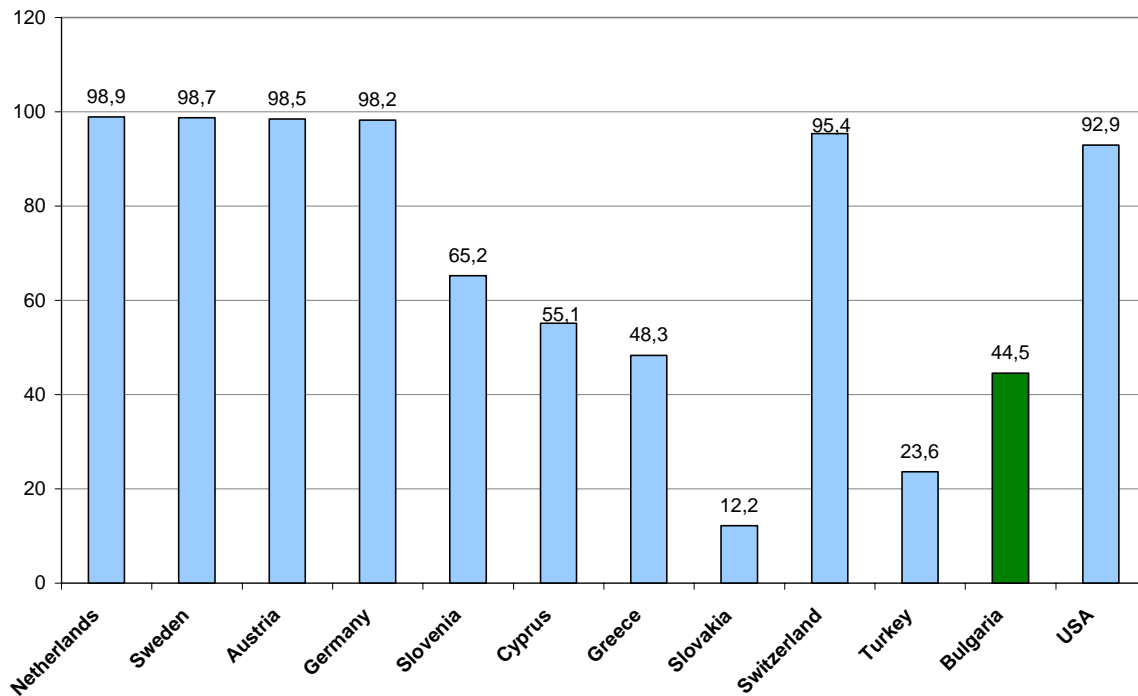
**Figure 6.2. Organisations by country using shift work (% of all organisations)**

In 2003, less than 40 % of the Bulgarian organisations declared that they used work on weekends and public holidays, while in the EU Member States that form of FWA was used in more than a half of the respondents, except for Italy and the Netherlands. Over 60 % of the Bulgarian organisations used overtime work. Nevertheless, the country ranks last among all the countries in the survey in terms of the use of that form of FWA, with an average EU percentage of 84 %. The reason probably lies in the fact that until 2004 the regulation of overtime work was not sufficiently good in the Bulgarian legislation, while since 2004 the Labour Code (Art. 113) has allowed a working week of 48 hours without prejudice to the minimum required rest periods.

Nevertheless, few organisations reported overtime work in their records because it is paid more, and the employees still stay at work after the end of the working hours without any additional benefits. The public expectations are to enhance the control exercised by the labour inspection offices with regard to the officially unregulated working hours, the payment of overtime work, and the observance of the labour legislation.

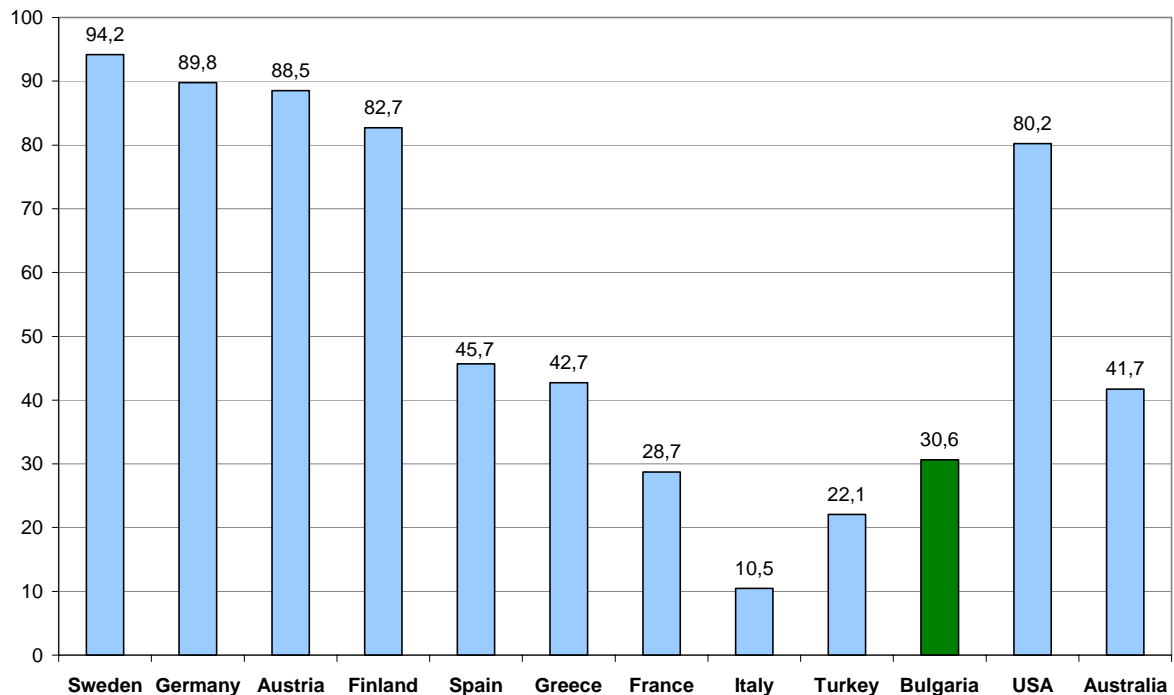
According to the surveys, part-time work was used in 44,5 % of the Bulgarian organisations (Figure 6.3) and the increase of the use of that form of flexibility was only 10 % over the period 1996 – 2003. The international comparison shows that Bulgaria falls within the same group as the countries in Central and South-Eastern Europe, where part-time work is less common as a whole. Some 15 % of the Bulgarian organisations declared that some of their staff worked on the basis of reduced working hours. That form of flexible employment is still relatively unknown and rarely practiced in Bulgaria, in spite of its advantages, especially for the problem groups of personnel.





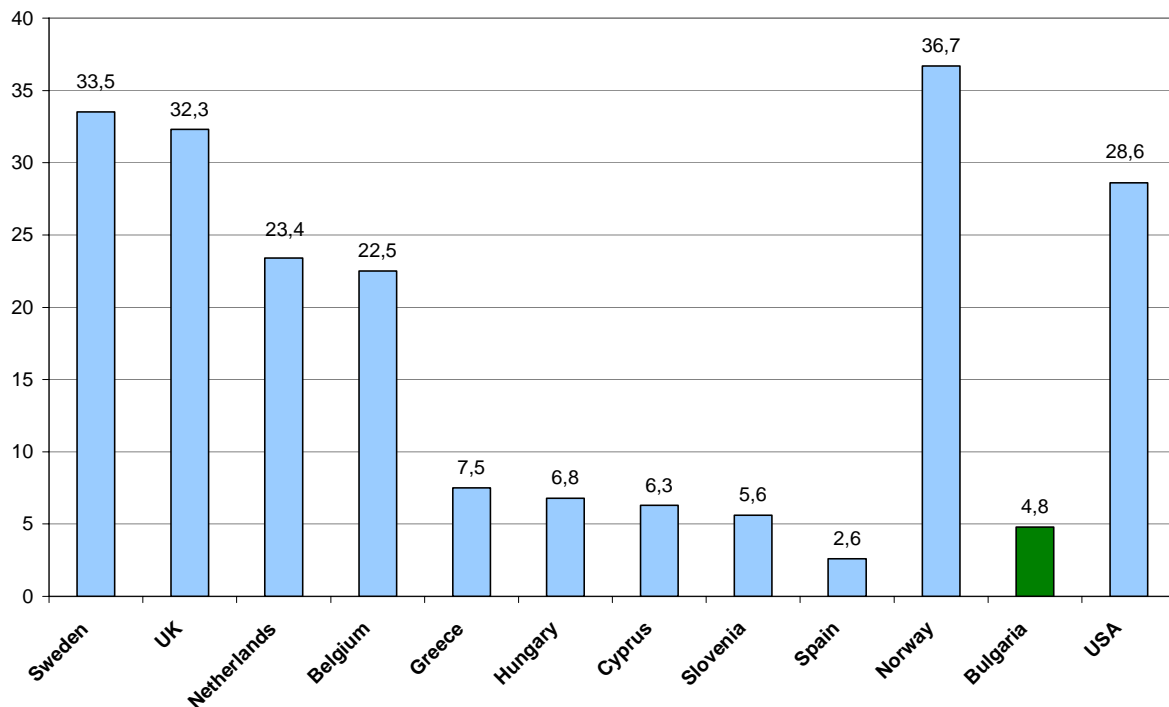
**Figure 6.3. Organisations by country using part-time work (% of all organisations)**

Bulgaria still lags behind the European practices of using flexible working hours very widely. For example, annual hours contracts were offered by 39,8 % of the Bulgarian companies and flexi-time was used in 30,6 % of them (Figure 6.4). The trend of increasing the use of those two types of flexible employment could be explained with the rapid growth of services and especially the tourist industry.



**Figure 6.4. Organisations by country using flexi-time (% of all organisations)**

Bulgaria traditionally has very high levels of fixed-term contract employment (55,5 %) and seasonal/casual work contracts (42,7 %), following the global trends in their use. It still lags behind in the use of the opportunities offered by the “functional” flexibility. In more than a half of the companies involved in the survey, no job/position sharing was used. Home-based work was more widely spread but still on a very limited scale by a meager 4,8 % of the organisations (Figure 6.5). The potential of these forms of flexible employment and teleworking will not be exhausted in the near future.



*Figure 6.5. Organisations by country using home-based work (% of all organisations)*

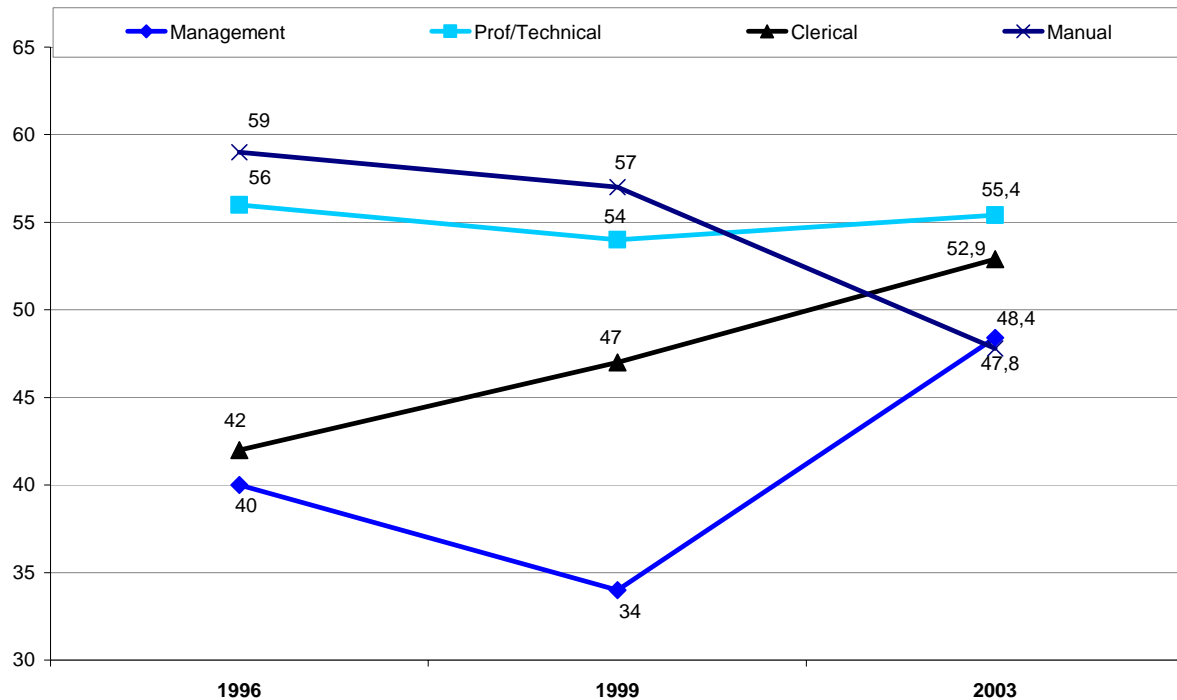
In comparison to the EU Member States, flexible employment is slower to penetrate into Bulgaria. Very common are flexible arrangements which are socially unattractive and more beneficial to the employers than to the employees, while the other forms of more efficient use of working time spread more slowly.

## 7. Appraisal of Employees

Since the beginning of the surveys of the staff appraisal systems in Bulgaria, a very uncommon phenomenon for Europe and the world has developed in Bulgaria, i.e. the predominance of formal appraisal systems for workers over those for managers. In 1996, managers were appraised in 40 % of the organisations involved in the survey, while workers were appraised in 59 % of them<sup>10</sup> (Figure 7.1). That discrepancy was

<sup>10</sup> Vatchkova, E. (1999), *Price Waterhouse Cranfield Project for International Strategic Human Resource Development in Bulgaria*.

gradually leveled out in the following years. In 2003, an average of 60 % of the organisations applied regular appraisal of the staff, while the respective share in the EU and North America was over 75 percent. The latest survey revealed that most of the organisations assessed specialists who were followed by the clerical staff, managers and manual workers.

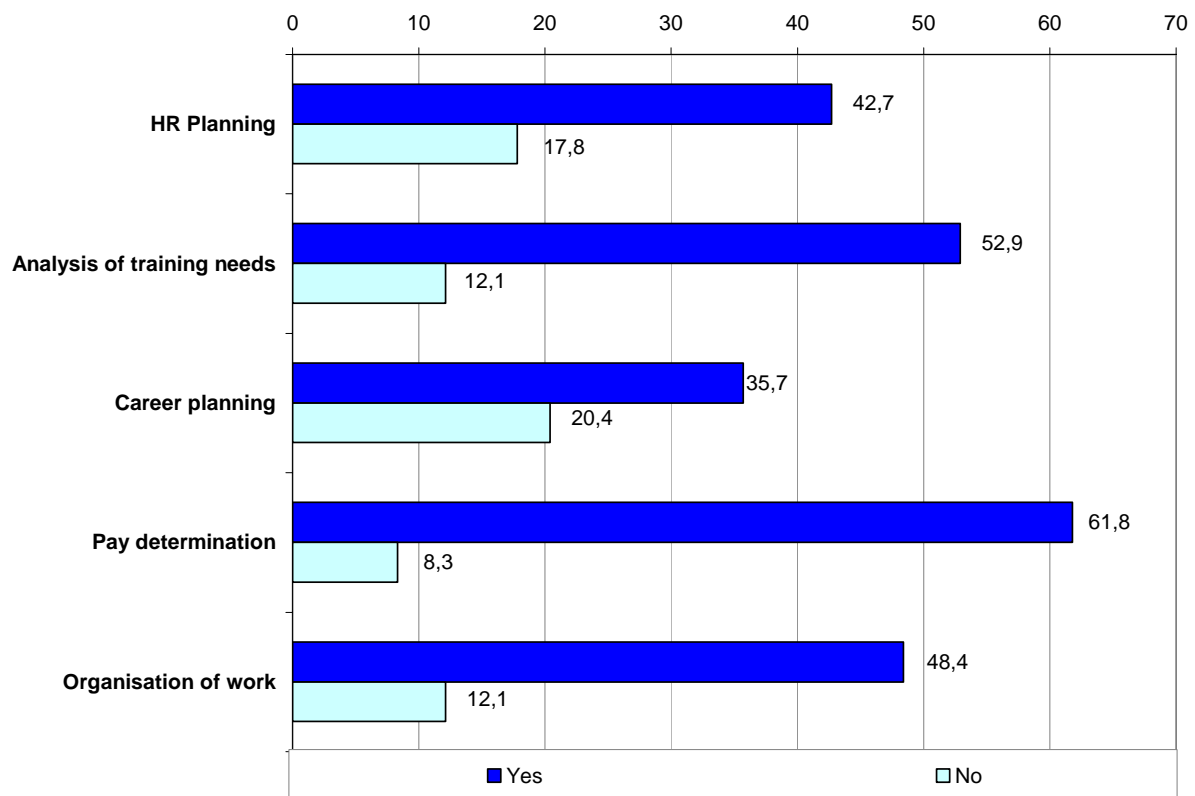


**Figure 7.1. Proportion of the workforce in Bulgaria actually assessed via regular formal appraisal system (% of organisations)**

In 2003, Bulgarian organisations introduced all sources of information about the assessment process in conformity with the best practices in the EU and the world. In 1999, the greatest role in the assessment of the personnel was played by line managers (in 67,3 % of the companies)<sup>11</sup>, while higher-standing managers were involved in the assessment in 47 % of them. In 2003, those indicators reached 96,7 % and 81,2 % respectively. The assessment of customers was used in 44,4 % of the organisations, which was twice higher than the EU average level. Less frequently, appraisal systems involved self-assessment, assessment by subordinates and peer assessment. Self-assessment was applied in 43,5 % of the companies, which was far below the EU average level of 70 percent. Peers were involved in the assessment in one-third of the companies, which was above the EU average (18,2 %). In one-fifth of the cases, appraisal systems included as assessment by the subordinates, which was comparable to the EU average level.

<sup>11</sup> Vatchkova, E. (1999), *Price Waterhouse Cranfield Project for International Strategic Human Resource Development in Bulgaria*.

The findings of the survey reveal (Figure 7.2) that, in 2003, appraisal systems were oriented mainly to the pay determination and less frequently to the training needs analysis or the improvement of the organisation of work in Bulgaria. Still underdeveloped were the HR and career planning systems and their dependence on the appraisal system respectively. One should note also the large percentage of the organisations which did not answer that question, which leads to the conclusion that HRM specialists in those organisations still do not fully appreciate the role and importance of the formal appraisal of employees. A plausible explanation of this fact is that some of the organisations involved in the survey do not have a consistent system of interrelated processes within the framework of the main HRM functions.



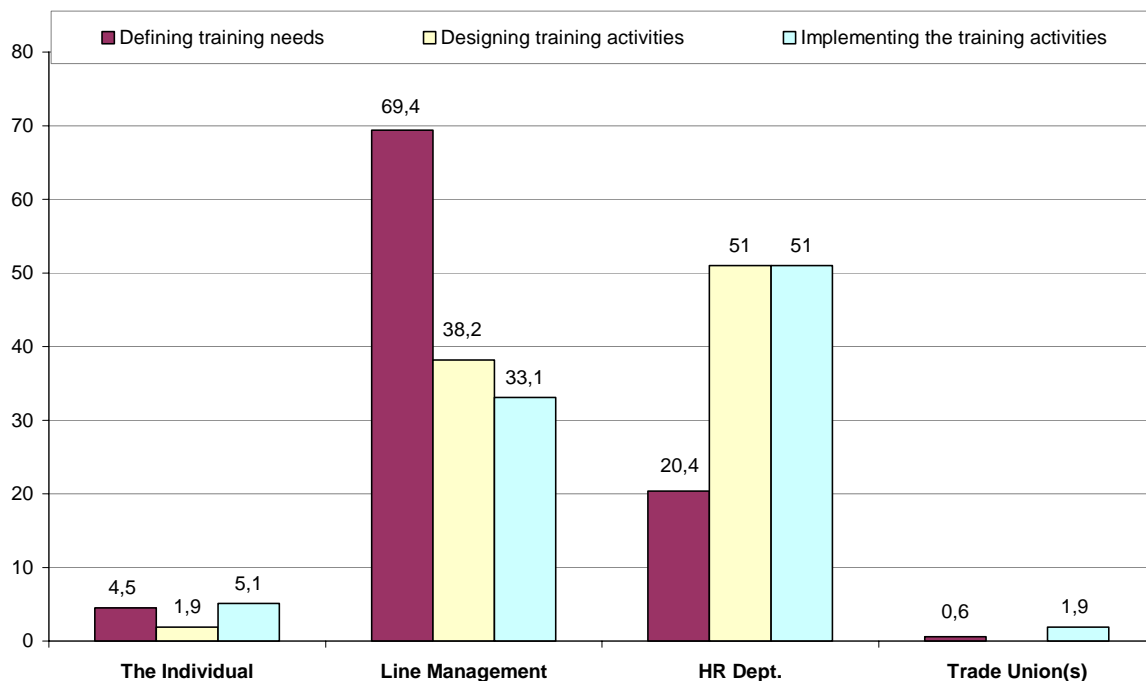
*Figure 7. 2. Main use of the formal appraisal system (% of organisations)*

The wider use of the results from the staff appraisal for identifying the training needs is a factor of convergence between Bulgarian organisations and their European counterparts. Bulgaria even outstrips most of the Central and South-Eastern European countries in terms of this indicator. On a comparative basis, however, Bulgarian companies still lag behind the international practices of aligning the appraisal system to the career planning process.

Generally, the assessment process in the Bulgarian organisations follows the European trend of growing use of the formal appraisal system for all categories of employees.

## 8. Training and Development of the Staff

In the beginning of the 21<sup>st</sup> century, against the backdrop of the knowledge-based economy, the increase of the human capital provides an important competitive advantage of organisations. There are increasing efforts to improve the training and development of people at work and to establish learning organisations. The findings of the surveys confirm that HRM departments give an ever greater contribution to the speeding up of this process. Bulgarian organisations make growing efforts to develop the knowledge, skills and capabilities of their employees. In 2003, HRM departments played a leading role in the Bulgarian organisations involved in the survey with regard to the training and development of the staff (51 %) but in 69,4 % of them line managers still had the decisive say in identifying the training needs (Figure 8.1). However, the opinion of employees themselves about the training was rarely taken into consideration, while trade unions had almost no influence in the process. In conformity with European practices, HRM departments in Bulgaria take over an increasing number of responsibilities for the training and development process from year to year. Over the period from 1996 to 2003, the decisions made by line managers on their own were reduced from 40 % to 22 %, while the decisions of the HRM departments increased from 9 % to 16 %; in almost 60 % of the organisations they worked together (42 % of the companies in 1996).



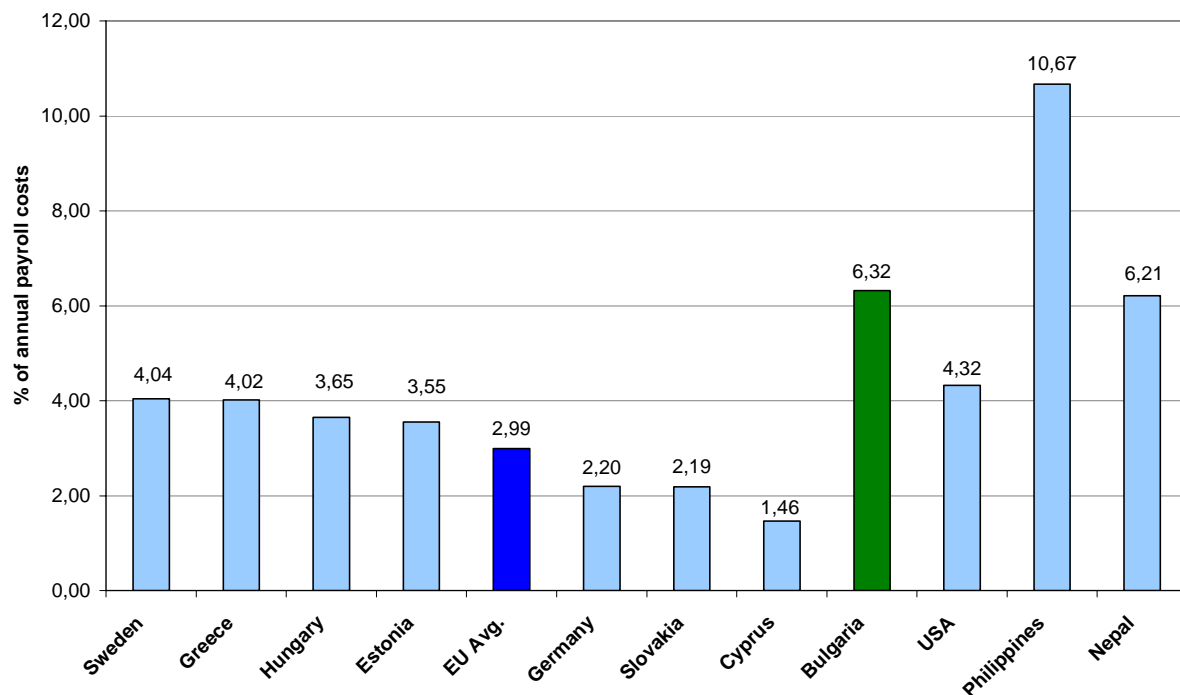
*Figure 8.1. Influence over training and development activities (% of organisations)*

The need for growing efficiency of the training process calls for joint efforts of the whole management team, HRM departments, line managers and individual em-

ployees. It is important to identify their specific duties in the design, implementation and maintenance of training, as well as to fine-tune their contribution to the attainment of tangible results in upgrading the quality of the workforce.

Over the last ten years, all transition countries have accepted the idea of the staff training and development as a major competitive advantage. There is a trend of increased investment in the enhancement of the skills and qualifications of the employees in Bulgaria. Furthermore, the efficiency of training is fostered and an increasing number of organisations carry out training needs analysis. Over the period from 1996 to 1999, the number of the latter grew from 42 % to 44 % and the impact of training was measured in 60 % of the companies (compared to 53 % in 1996).

The Cranet survey comes to show that the organisations in the EU Member States spend some 2 % to 4 % of their annual payroll costs for training of the employees<sup>12</sup>. In terms of this indicator, Bulgaria is ahead of all European and English-speaking nations. Bulgarian companies spent an average of 6,32 % of their annual payroll costs for training in 2003 (Figure 8.2). It should be noted that those resources were not so sizeable in absolute terms since the price of labour is low in Bulgarian companies and the actual spending for training of employees is less than the one in the European companies. The prevalence of the attitudes to invest mainly in equipment and technologies rapidly gives way to the preparedness to invest in human development.



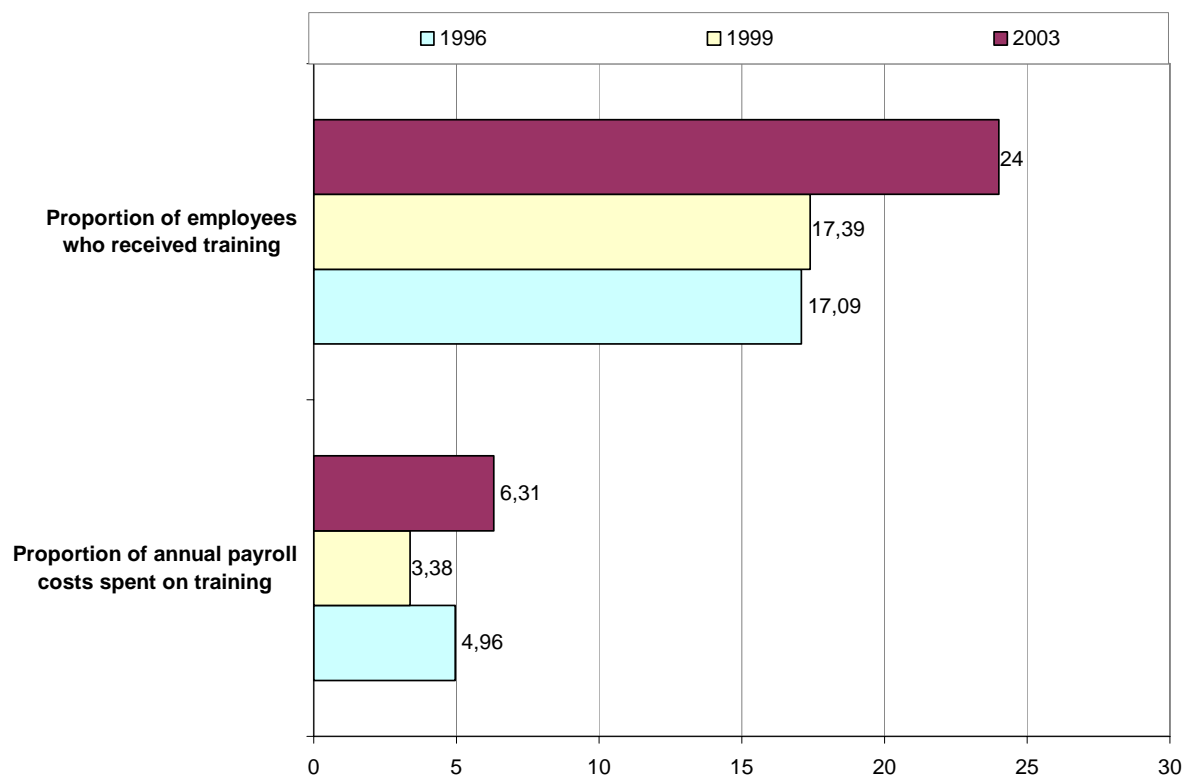
*Figure 8.2. Proportion of annual payroll costs spent on training*

<sup>12</sup> Survey on Comparative Human Resource Management (2006) *International Executive Report 2005*, CRANET: 54.

A more realistic picture of the volume of the training and development of the staff in Bulgaria can be derived from the analysis of the days used for training of the various categories of staff. Bulgarian organisations tend to display direct correlation between them and training costs and, again, they are higher than those in the European countries. In the EU Member States, managers and professionals spend an average of six days a year for training, and the clerical staff and workers spend four days. In 2003, those indicators were as follows in Bulgaria: management – 10.65 days; specialists – 9.93 days; administration – 6.39 days; workers – 9.66 days (Table 8.1).

*Table 8.1. Days of training per year by staff category*

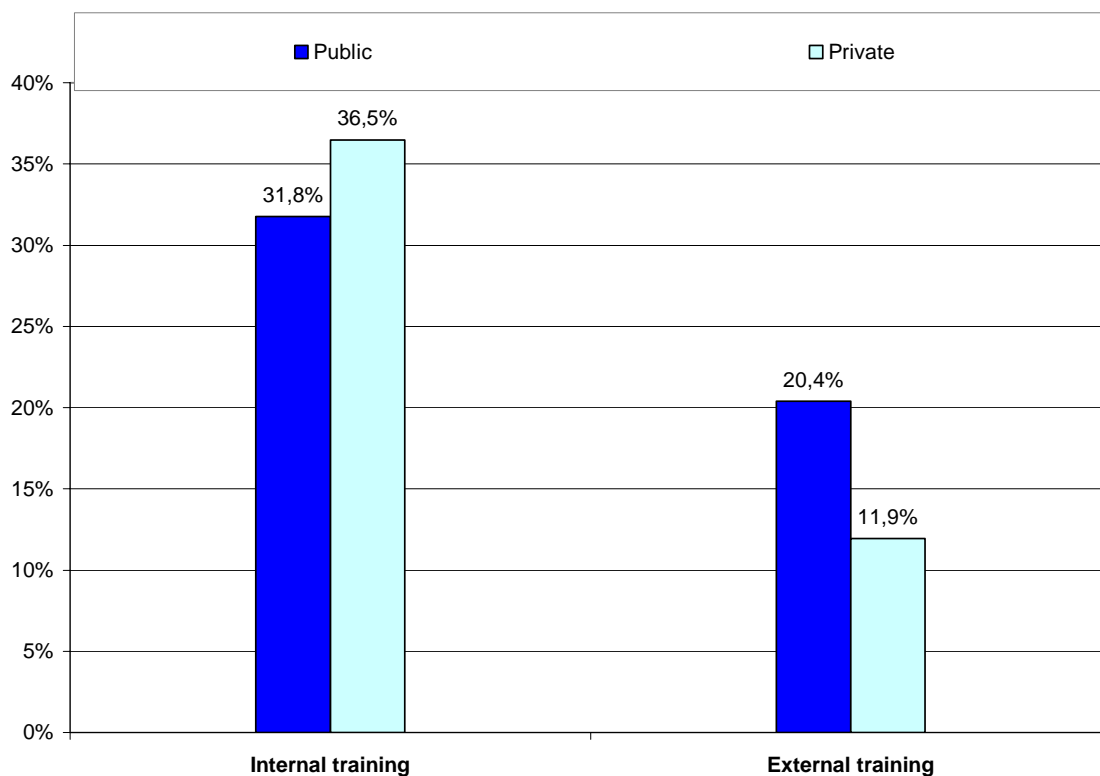
|                 | Management   | Prof/Tech   | Clerical    | Manual      |
|-----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Estonia         | 8,11         | 7,65        | 5,88        | 4,39        |
| Czech Republic  | 7,98         | 8,00        | 3,67        | 3,21        |
| Greece          | 7,74         | 9,47        | 6,10        | 6,46        |
| Spain           | 6,55         | 7,20        | 5,19        | 5,76        |
| <b>EU Avg.</b>  | <b>6,24</b>  | <b>6,22</b> | <b>4,13</b> | <b>3,67</b> |
| Slovenia        | 6,72         | 6,50        | 2,71        | 2,75        |
| Slovakia        | 6,10         | 4,94        | 4,21        | 1,75        |
| France          | 4,44         | 4,17        | 3,45        | 3,54        |
| Germany         | 4,39         | 3,87        | 2,86        | 2,40        |
| <b>Bulgaria</b> | <b>10,65</b> | <b>9,93</b> | <b>6,39</b> | <b>9,66</b> |
| USA             | 6,17         | 6,18        | 3,82        | 4,66        |
| Philippines     | 8,16         | 8,97        | 4,86        | 7,33        |
| Nepal           | 11,35        | 11,36       | 10,18       | 9,72        |
| Tunisia         | 10,65        | 13,05       | 7,06        | 11,49       |



*Figure 8.3. Dynamics of the scope of training and development of employees in Bulgaria*

The findings of the surveys concerning staff training and development processes in Bulgarian organisations over the whole seven-year-long period point to the tangible increase of the scope and investments in this important sphere. The proportion of the employees trained did not change substantially between 1996 and 1999 but it greatly increased from 17 % to 24 % in 2003. Equally meaningful, although less in absolute terms, was the growth of the resources spent on training and development.

The ambitions of Bulgarian private businesses for equitable partnership with European companies necessitate more stringent requirements for the quality of management. The more detailed analysis of the application of six different forms of training of managers over that period (formal career planning, assessment centres, continuity planning, rotation planning, leaders programmes and experience gaining programmes) reveals that there were no essential differences in the levels of the indicators in the specific years and there was no steady linear trend towards greater spread of those practices over the years.

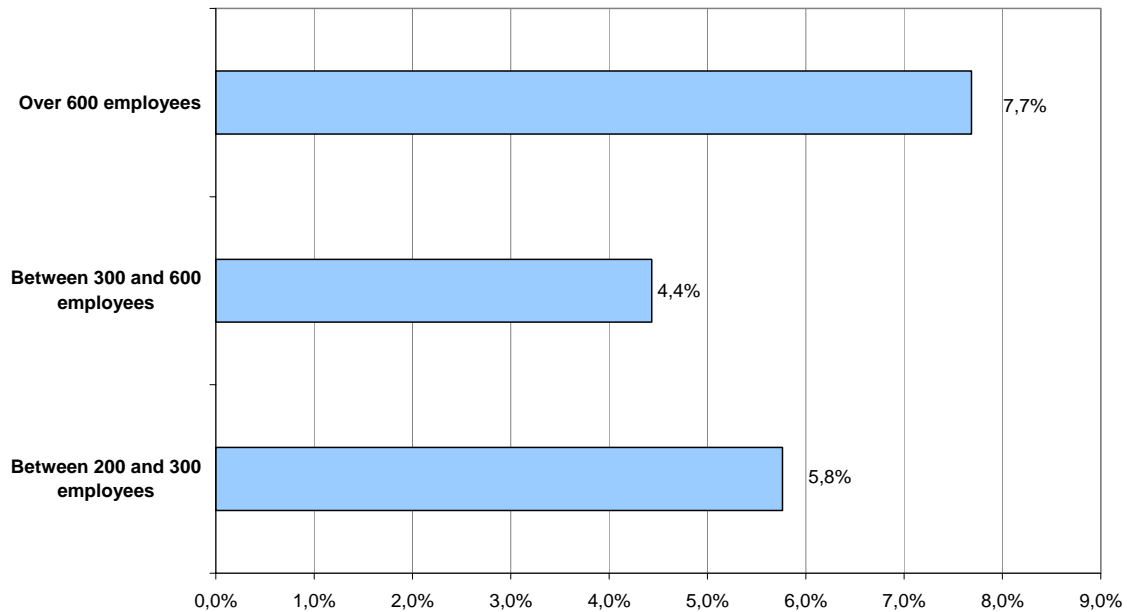


**Figure 8.4. Proportion of Bulgarian companies providing internal and external training by type of ownership**

The companies in the private sector rely more on internal training which is three times more than the external training. The latter is more common in the public sector. This situation could be explained with the widely spread price leadership strategy in the private sector, the greater competition and the marked aspiration for continuous cost cuts. Another relevant fact is the prevalence of micro- and small enterprises in this

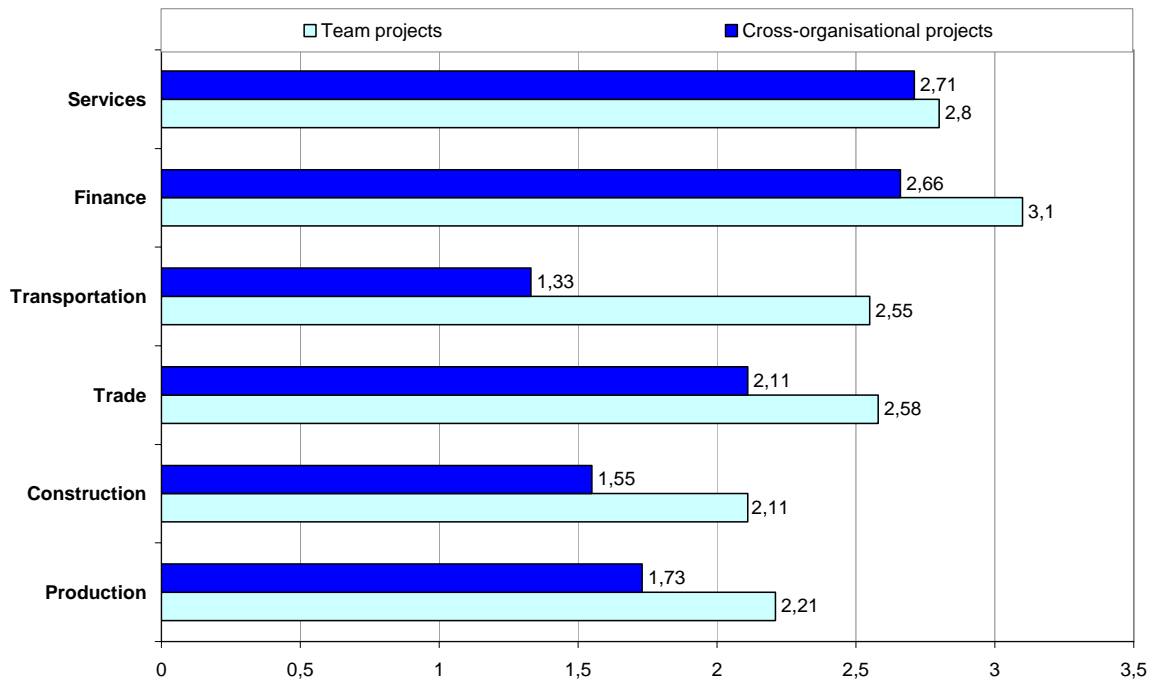


sector, which makes it difficult to find replacement or to share jobs, which is necessary in the case of external training.



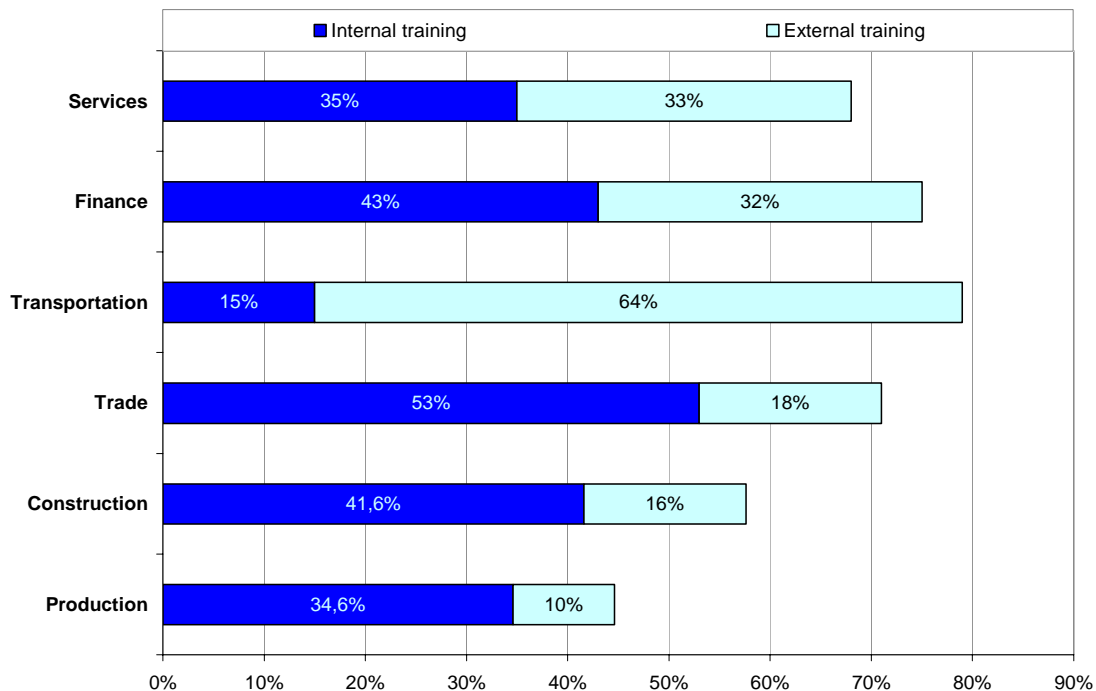
*Figure 8.5. Proportion of training costs in Bulgaria by organisation size*

As expected, the biggest Bulgarian companies, those with over 600 employees, can afford to spend most on the training of their employees – 7,7 % of the annual payroll costs. There is substantial difference as compared to smaller companies but it is interesting to note that than training costs of companies with 300 to 600 employees were lower than those in companies with 200 to 300 employees. There was no distinct linear correlation between the size of the company and training costs. The same conclusion is drawn also with regard to most companies in the EU.



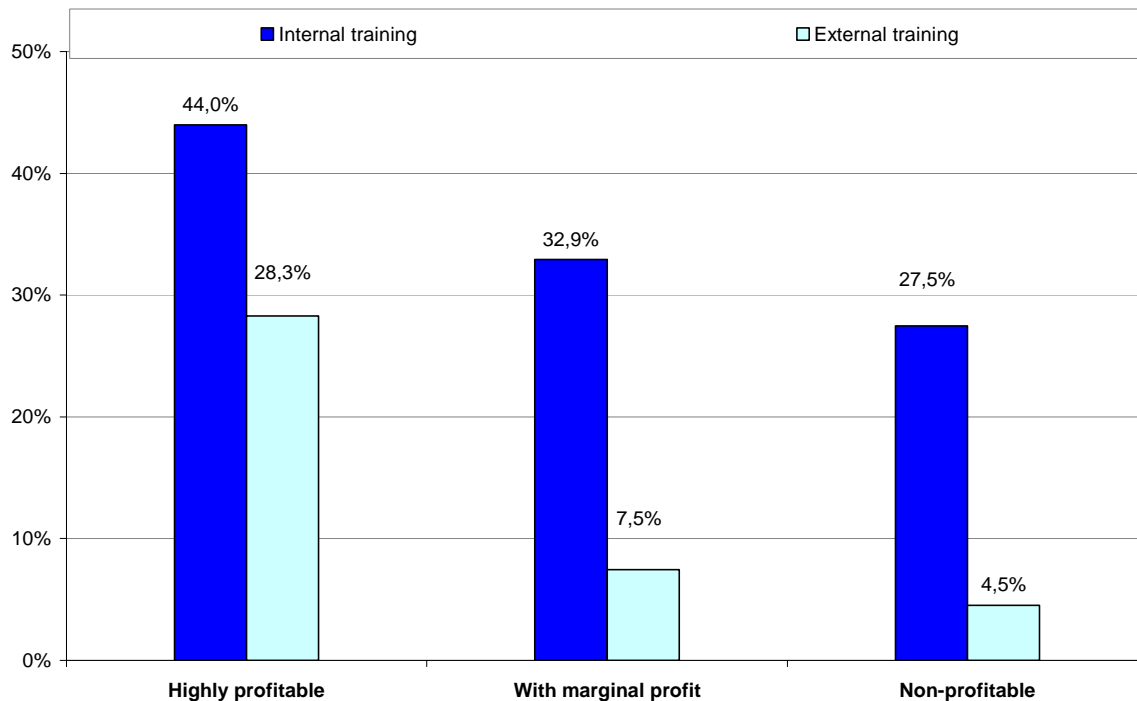
*Figure 8.6. Proportion of training techniques for managerial staff by sectors of economy in Bulgaria*

The numbers show that the application of team projects and cross-organisational projects as methods of professional development of managers is the greatest in the finance and services sectors. As expected, construction ranks last in terms of these indicators, but the relatively low level of the application of these practices in manufacturing is quite surprising.



*Figure 8.7. Proportion of employees who received training by types of training and sectors of economy in Bulgaria*

The internal form of training prevails in all sectors, except for transportation, where the external form dominates. The situation is reversed in trade. Manufacturing is characterized by a rather low level of application of external training. Both forms are equally used in services and finance.



**Figure 8.8. Proportion of organisations in Bulgaria providing internal and external training by profitability**

As one can expect, the most profitable companies take the greatest care for the professional qualifications of their employees. The surveys show that 44 % of their employees have undergone internal training, and 28 % have attended external training programmes. The proportion of the employees trained grows smaller with the reduction of the profit margin, and the difference is more tangible in the external training than it is in the internal training – only 7,5 % of the companies with average profit margin and 4,5 % of those with marginal profit or loss-making enterprises can afford external training of their employees.

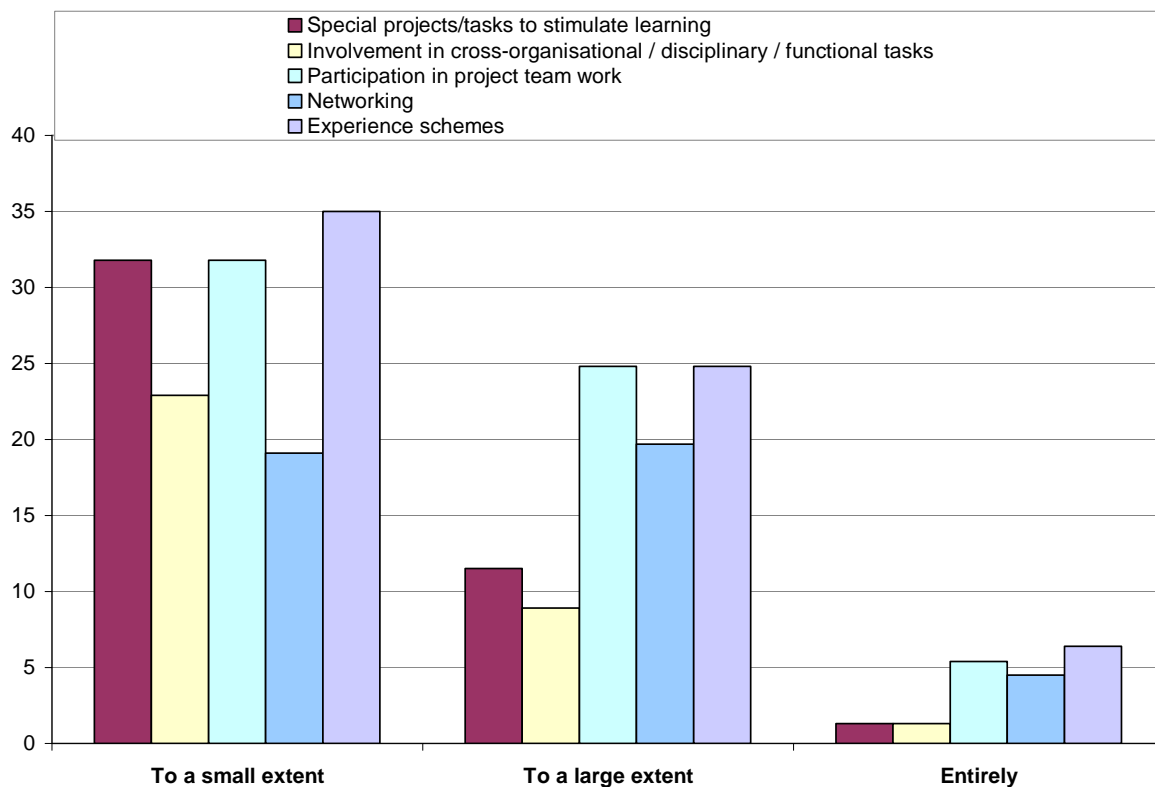
Bulgarian organisations spend more days for the training of management and specialists because they are the key categories of staff. They, in turn, become informal trainers of their subordinates. The large number of training days can be explained with the penetration of information technologies and the need for updating and improvement of the capabilities of the staff, as well as with the growing gaps between the supply and demand of skilled professionals on the labour market.

The survey conducted in 2003 reviewed also the various career development methods for managers and the other categories of staff. The results show that the wide

range of opportunities for career development of both managers (Table 8.2) and non-managers (Figure 8.9) is used in a quite limited manner in Bulgarian organisations.

**Table 8.2. Extent to which the following methods for managerial career development are used in Bulgarian organisations (in %)**

| Training methods   | To a small extent | To a large extent | Entirely |
|--|-------------------|-------------------|----------|
| 1. Participation in project team work                                  | 31,8              | 30,6              | 6,4      |
| 2. Experience schemes  | 28                | 28                | 5,7      |
| 3. Formal career plans   | 27,4              | 5,7               | 4,5      |
| 4. "High flyer" schemes  | 19,1              | 8,3               | 3,8      |
| 5. Networking  | 19,7              | 22,9              | 3,8      |
| 6. Special projects/tasks to stimulate learning                        | 33,8              | 17,2              | 3,2      |
| 7. Involvement in cross-organisational (disciplinary) functional tasks | 23,6              | 15,3              | 2,5      |
| 8. Assessment centres  | 17,2              | 4,5               | 1,9      |
| 9. Secondments to other organisations                                  | 35,7              | 15,9              | 0,6      |
| 10. Succession plans   | 22,9              | 15,9              | 0,6      |
| 11. Planned job rotation   | 23,6              | 12,1              | 0,6      |



**Figure 8.9. Extent to which the following methods for non-managerial career development are used in Bulgarian organisations (in %)**

The most intensively used tool for the career development of both managers and other employees is the participation in project team work practiced in over 60 % of the organisations. Experience schemes were most frequently used for the career development of employees in the Bulgarian organisations involved in the survey, whereas the

participation in cross-organisational/disciplinary/functional tasks was used only in one-third of them. Special projects/tasks to stimulate learning and networking are other career development methods familiar to and used by some Bulgarian companies.

In comparison to the organisations in the other countries involved in the survey of 2003, Bulgarian companies still lagged behind their European counterparts in the use of the above mentioned tools for the career development of employees and managers in terms of the extent of their application, as well as in terms of the scope and diversity of the methods used.

Cranet surveys continuously monitor the greatest challenges facing HRM units and specialists. The answers to the question about these challenges and the prioritization of the major HRM issues to be tackled by the professionals in this sphere, bring valuable information to theoreticians and practitioners, consulting and training companies.

The available data lead to the conclusion that the greatest challenges facing HRM managers in Bulgaria would be the motivation, selection, retention and development of skilled employees over the period 2003 – 2006 (Table 8.3). In comparison to the previous two surveys, where staff reduction and remuneration were the top two issues on the agenda, 2003 saw a shift in the priorities towards introduction and development of the main HRM functions, reiterating the growing role of the human resource management for the competitiveness of Bulgarian organisations.

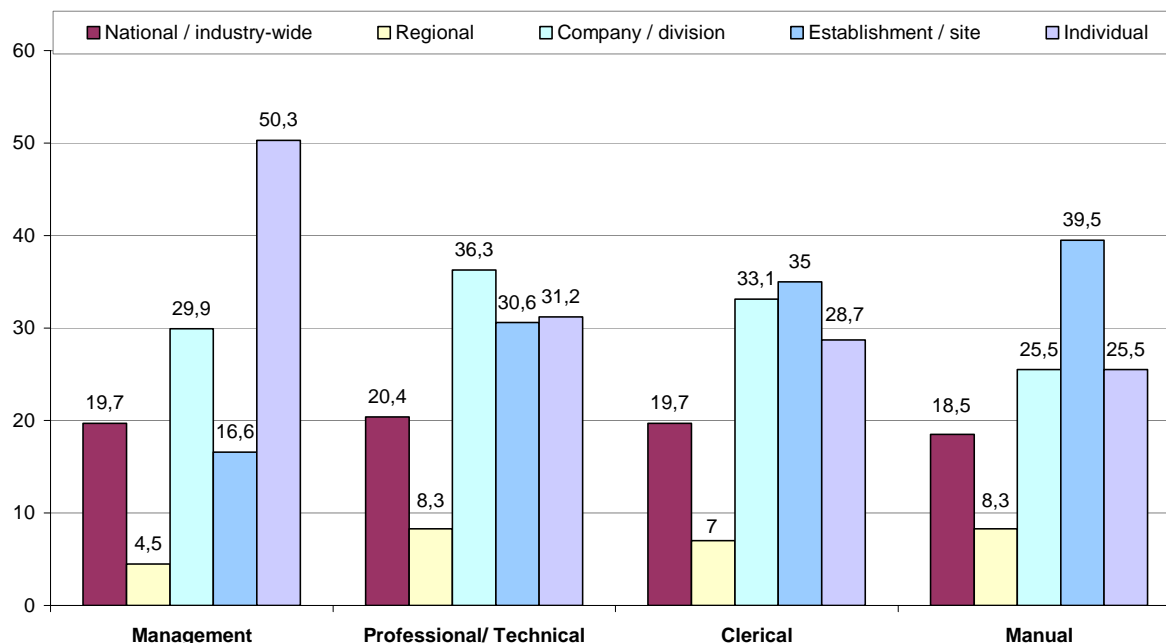
**Table 8.3. Major challenges for personnel / HRM in Bulgarian organisations over the next 3 years (% of responded organisations)**

| <b>Challenges</b>                           | <b>1999</b> | <b>Challenges</b>                       | <b>2003</b> |
|---|-------------|---|-------------|
| 1. Staff reduction/Mergers and acquisitions | 12,3        | 1. Motivation                           | 11          |
| 2. Staff remuneration                       | 7           | 2. Recruitment, selection and retention | 8,6         |
| 3. Motivation                               | 5,3         | 3. Competencies development             | 5,9         |
| 4. Training and development                 | 5,3         | 4. Career planning                      | 4,7         |
| 5. Restructuring                            | 3,5         | 5. Organisational culture               | 4,3         |
|   |             | 6. change management                    |             |

## **9. Pay and Benefits**

Reward, compensation and motivation invariably attract the greatest interest of both employees and employers. The major changes in this highly sensitive and conflicting area of the human resource management are as follows: decentralization of the decision-making process concerning the pay; growing correlation between pay and performance; expanding scope of motivation through ownership and profit sharing schemes. The empirical data reveal a distinct trend of decentralization of the determi-

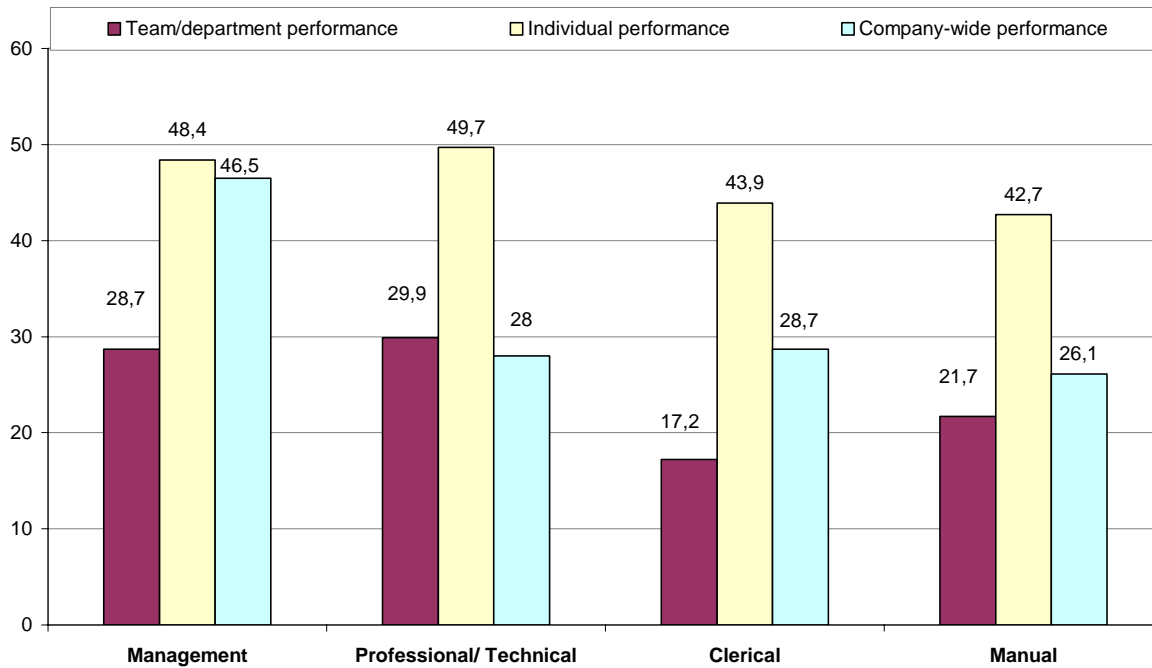
nation of the basic pay from the national and regional levels to the level of the individual enterprise or individual employee (Figure 9.1).



**Figure 9.1. Level of determination of basic pay in Bulgarian organisations ( %)**

The percentage of the organisations where managers negotiated their salary on an individual basis grew from only 16 % in 1996 and 29 % in 1999 to 50,3 % in 2003. At the same time, the establishment of the pay for managers at the national level decreased from 36 % of the organisations involved in the survey in 1996 to 19,7 % in 2003. The salaries of specialists and the clerical staff are typically negotiated at the company or division level (in 36,3 % of the companies in 1996 and 33,1 % in 2003) or individually (31,2 % and 28,7 % respectively). The pay is determined at the enterprise or division level most frequently for workers and most rarely for managers. In comparison to the other countries involved in the international survey, Bulgaria is in the same group together with the countries from the eastern bloc (Slovenia, the Czech republic, Hungary and Estonia), where the negotiating of the pay at the company/enterprise level is more widely spread than the individual arrangements in general.

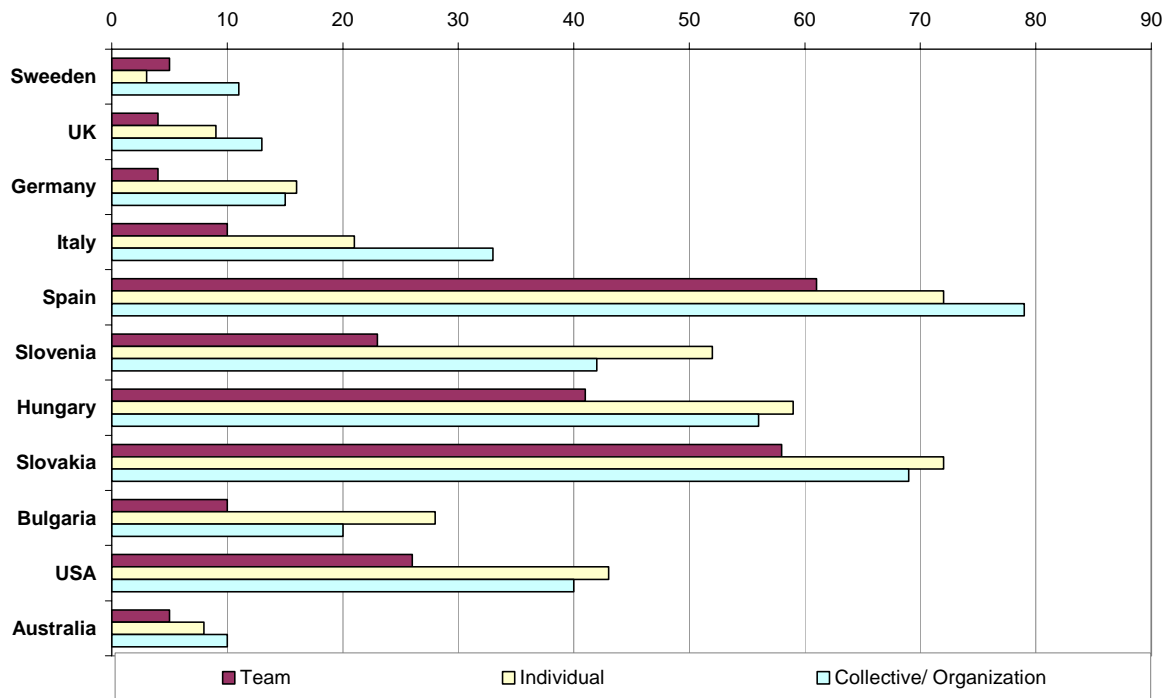
The alignment of pay to performance has become increasingly common in Bulgaria for the recent years. In 1996, 67 % of the respondents declared that they had increased the variable pay element of the remuneration. The same trend continued in 46 % of the companies in 1999, too. In 2003, the payment of all categories of staff varied typically in accordance with their individual performance (Figure 9.2).



**Figure 9.2. Types of determination of variable pay in Bulgarian organisations by staff category (in %)**

In the case of managers' salaries, 46,5 % of the organisations took into account the performance of the company. The team performance of the specialists was used in 30 % of the companies and that of managers was considered in 28,7 % of the businesses. In state-owned organisations the flexible pay forms were not common, although some of them introduced pilot projects experimenting payment schemes on the basis of the individual or team performance. The additional benefits and non-financial incentives gradually lost the popularity they enjoyed under socialism, although some of them have recently been revived mainly in multi-national companies.

A relatively large portion of Bulgarian organisations have adopted variable pay schemes. The international survey reveals that, in 2003, the most common form was the pay according to the individual performance (in over 28 % of the Bulgarian companies) followed by payment according to the company-wide performance (20 %), while the dependence on the team performance was lower, as was the global trend (Figure 9.3). Still, the alignment of the pay to performance was less widely spread than in was in the other Central and Eastern European countries involved in the survey.



*Figure 9.3. Level of determination of variable pay (% of organisations)*

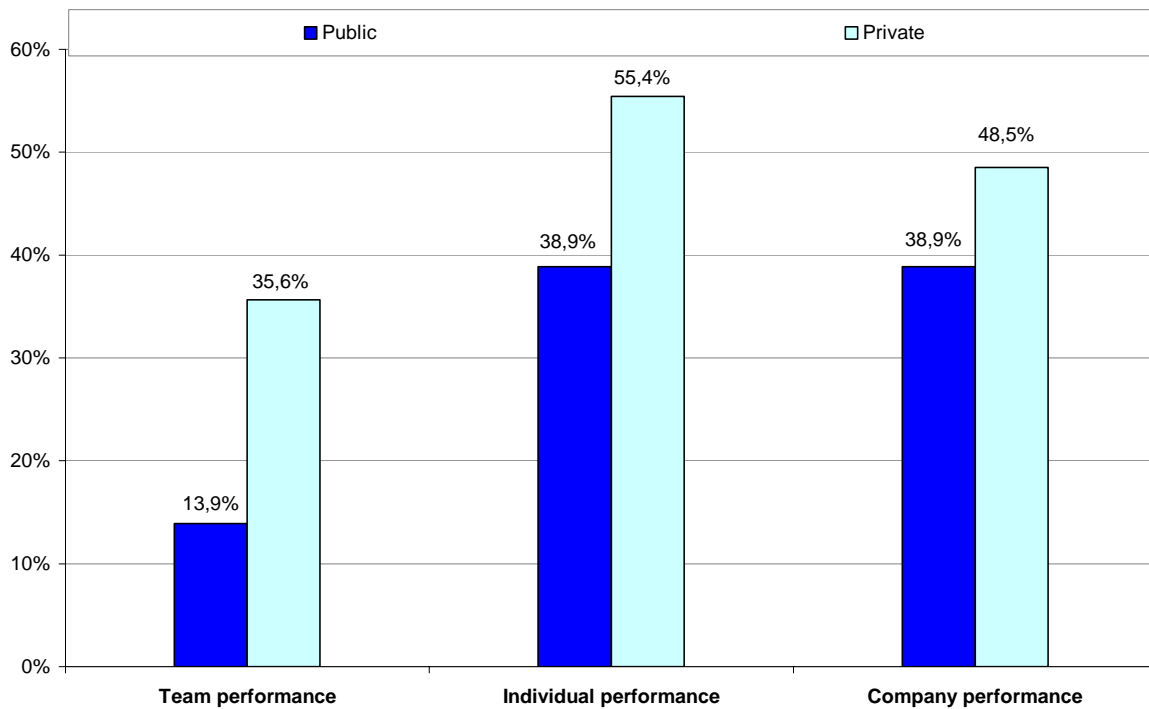
The latest surveys reveal that some new incentives related to the financial participation of the employees in the company gradually come to Bulgaria (Table 9.1).

*Table 9.1. Proportion of Bulgarian organisations using long-term incentive schemes (%)*

|                   | Employee share schemes |      |      | Profit sharing |      |      | Stock options |      |      |
|-------------------|------------------------|------|------|----------------|------|------|---------------|------|------|
|                   | 1996                   | 1999 | 2003 | 1996           | 1999 | 2003 | 1996          | 1999 | 2003 |
| <b>Management</b> | 11                     | 19   | 22,9 | 11             | 17,3 | 28,7 | -             | 19,3 | 19,7 |
| <b>Prof/Tech</b>  | 7                      | 12   | 12,7 | 8              | 11,3 | 16,6 | -             | 12   | 15,3 |
| <b>Clerical</b>   | 6                      | 11   | 10,8 | 5              | 6    | 15,3 | -             | 10,7 | 14,6 |
| <b>Manual</b>     | 7                      | 10   | 10,2 | 3              | 6    | 15,9 | -             | 10   | 13,4 |

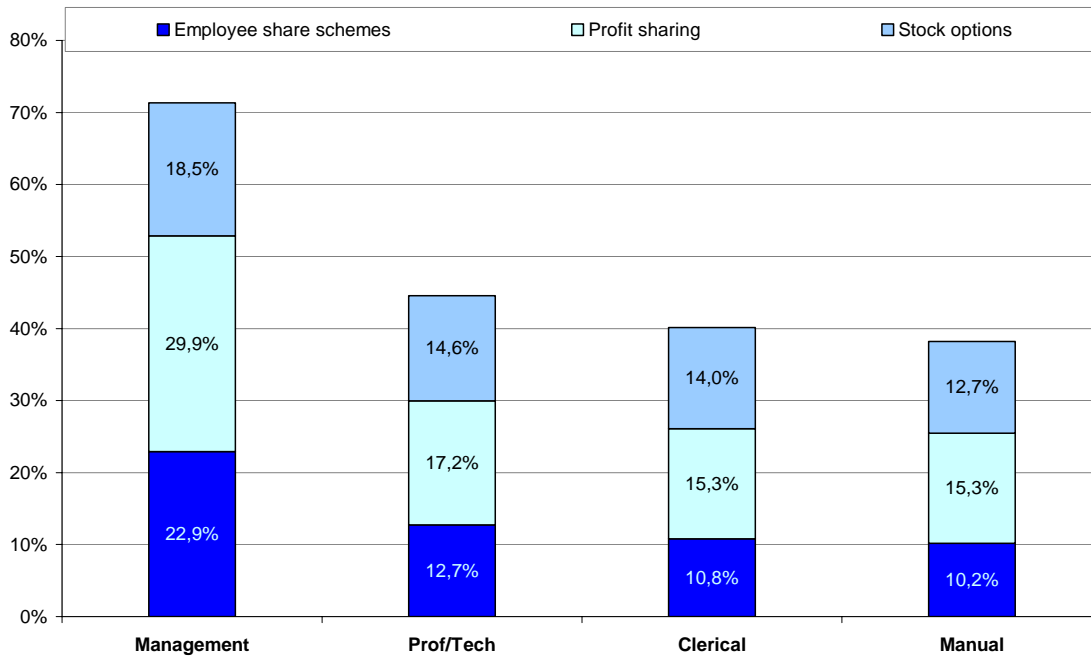
These schemes are more common among managers and specialists and less used as incentives for the clerical staff and manual workers. In 2003, the application of financial incentive schemes increased for all categories of staff – an average of 14 % of the private organisations in Bulgaria used employee share schemes as additional incentives for the staff, 19 % of them motivated their personnel through profit sharing schemes, and 15,75 % offered stock options.





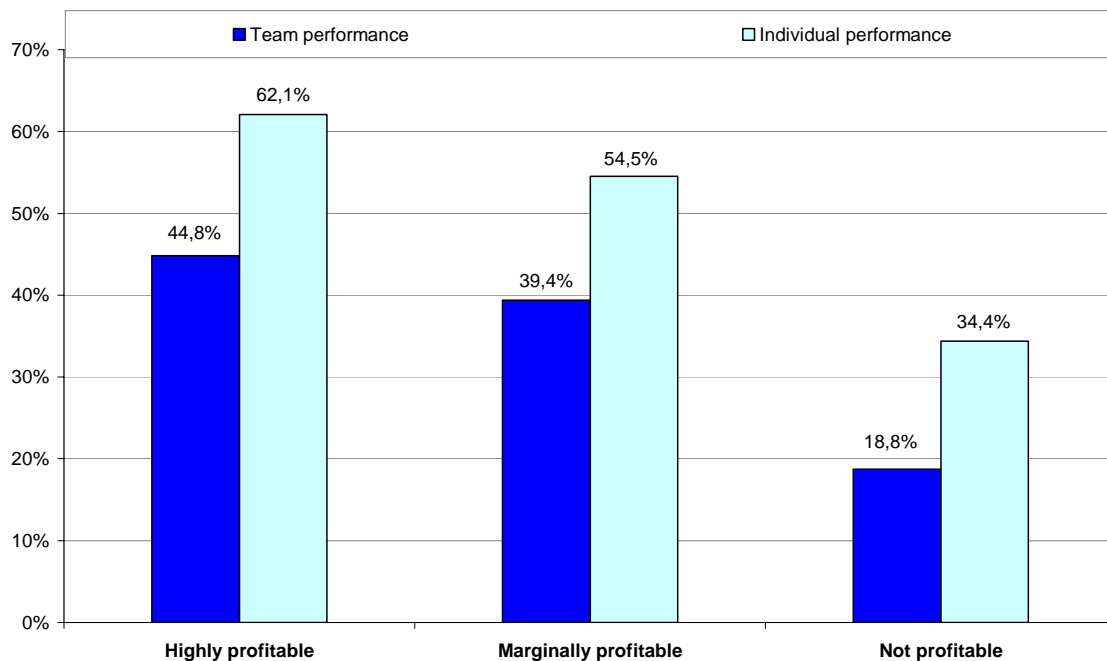
**Figure 9.4. Proportion of Bulgarian organisations offering variable pay by type of ownership (in %)**

The difference between the private and the public sectors in the extent to which payment varies in accordance with the types of performance is quite meaningful. It is most marked with regard to the dependence on collective performance (applicable in 35,6 % in the private businesses and 13,9 % of the state-owned companies) and the weakest with regard to the dependence on the company-wide performance (applicable to 48,5 % of the private companies and 38,9 % in the state-owned ones). The private and the public sectors differ substantially also in terms of the individual contribution of the employees. Naturally, private business tries to motivate its staff for individual contribution. Private businesses, as a whole, tend more often to align the pay of managers to the company-wide performance, the collective performance, or the individual performance of the manager.



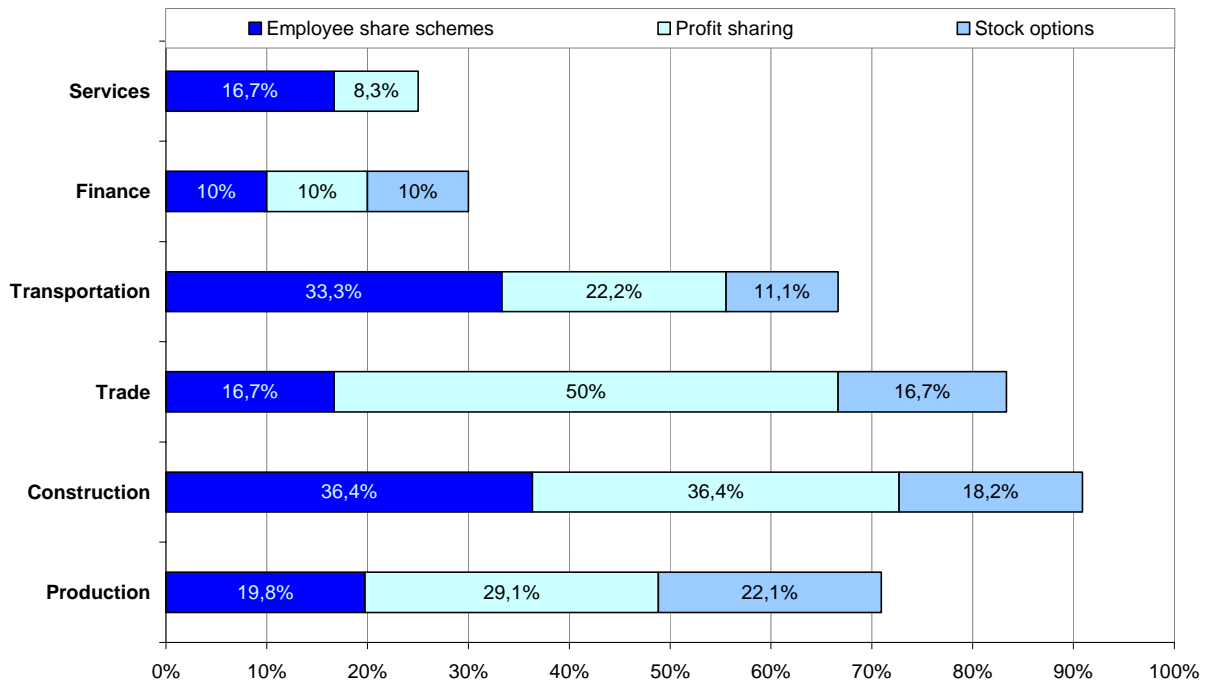
*Figure 9.5. Proportion of Bulgarian organisations offering long-term incentives schemes by type of ownership (%)*

The difference between the public and the private sectors is even greater with regard to the forms of participation in the profit sharing and ownership of the organisation. All three incentive schemes are much more widely spread in the private sector. According to the results of the survey conducted in 2003, one in four companies offered stock options to the managers, and one in three companies offered them profit sharing schemes.



*Figure 9.6. Proportion of Bulgarian organisations by profitability offering variable pay to the management (in %)*

It is interesting to trace out the behaviour of organisations with different profitability and their tendency to reflect the individual or collective performance in the size of the pay of their managers. As expected, the difference between profitable and loss-making companies is obvious. Managers' salaries vary most strongly in accordance with the collective performance (45 % of the organisations) and the company-wide performance (62 % of the organisations) in the case of highly profitable organisations. Marginally profitable companies exhibit an attitude comparable to that of the rich companies to motivate the managers depending on individual and collective performance. Loss-making or non-profitable companies align managers' salaries to performance twice less frequently.



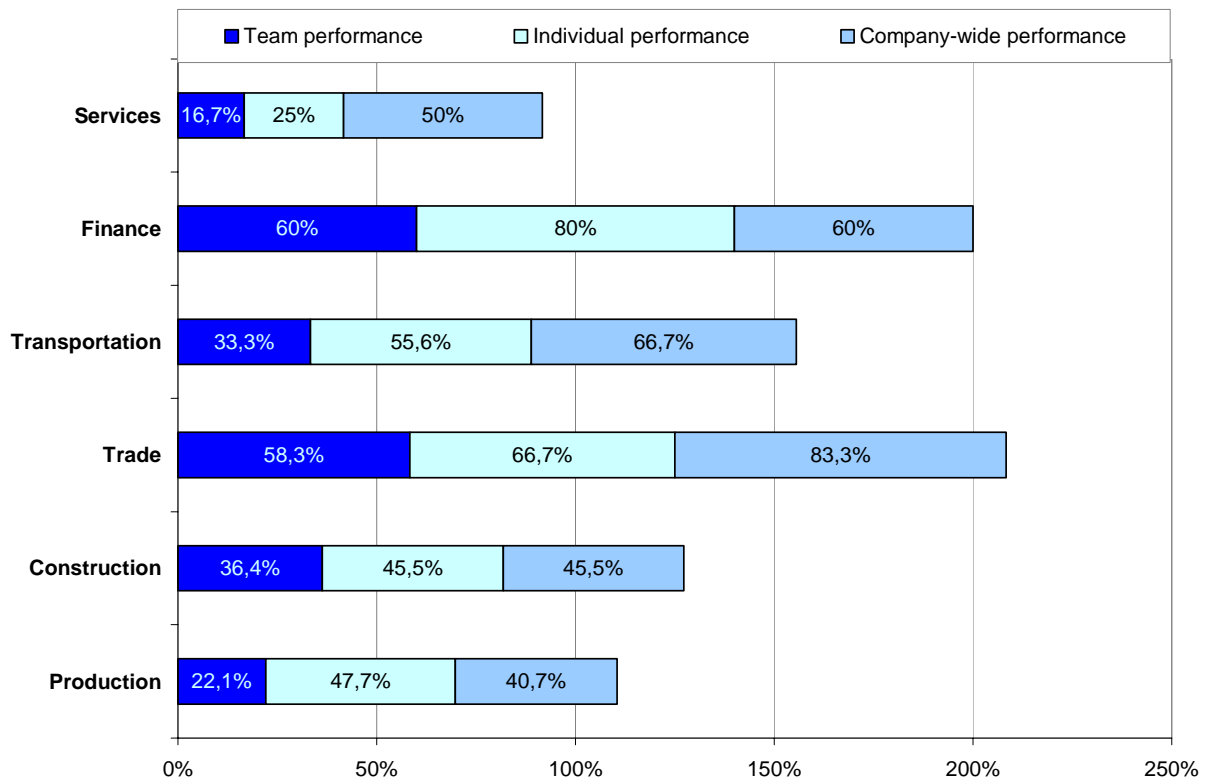
**Figure 9.7. Proportion of Bulgarian organisations by economic sectors offering long-term incentive schemes to the management (in %)**

The sectoral practices in motivating the managers through ownership and profit sharing schemes have also been surveyed. Profit sharing schemes are most common in trade and manufacturing. Stock options are most popular in construction and transportation. The right to purchase stock/shares is not used in the sphere of services to motivate managers but it is most common in the practices of building companies.

Generally, trade and construction take the lead in the incentive schemes using these methods that are new to Bulgaria.

Construction and trade are among the most rapidly growing sectors in Bulgaria under the conditions of the market economy. Construction suffers from big shortage of staff, especially skilled managers at all levels. This could partially explain the aspira-

tion to use modern incentive schemes for more effective recruitment and retention of managers.



*Figure 9.8. Proportion of Bulgarian organisations by economic sectors offering variable pay (in %)*

The extent of dependence of managers' salaries on the three types of performance reveals that the financial sector takes the leading position in two out of the three practices – incentives depending on the collective and individual performance. 60 % of financial companies pay their managers in accordance with the team performance and 80 % pay according to the individual performance. Trade is the leading sector in terms of the alignment of the managers' pay to the company-wide performance. Services substantially lag behind the others in terms of the dependence of the pay on the collective and individual performance.

The new forms of motivating the staff are a sign of a general trend in the organisation to motivate the staff through the company and its performance – another area of convergence with the EU Member States and the best international practices.

## 10. Labour Relations and Communications

The introduction of modern models and methods of business communications in the Bulgarian organisations speeds up the modernization of labour relations and creates preconditions for the development of a single European business communication environment. The survey of its development trends in Bulgaria and their comparison to

the dynamic patterns of European communication practices make it possible to assess the progress of Bulgarian companies in this sphere and the areas of lagging behind, which would impede the development of a homogeneous European communication environment.

The surveys show that there is a growing trend of long-term orientation to the management of communications in the Bulgarian organisations – unconvincing as it is, there is a growing share of companies which work out communication strategies and policies.

It should be immediately clarified that these strategies and policies as elements of industrial relations have not turned into the subject-matter of management by either the top management or by HRM departments yet, as the predominant practice is in developed European countries. In France, Sweden and Spain, for instance, the main responsibility for industrial relations is taken up by the HRM departments in over 50 % of the companies, while in Italy this is the case in 70 % of the companies.

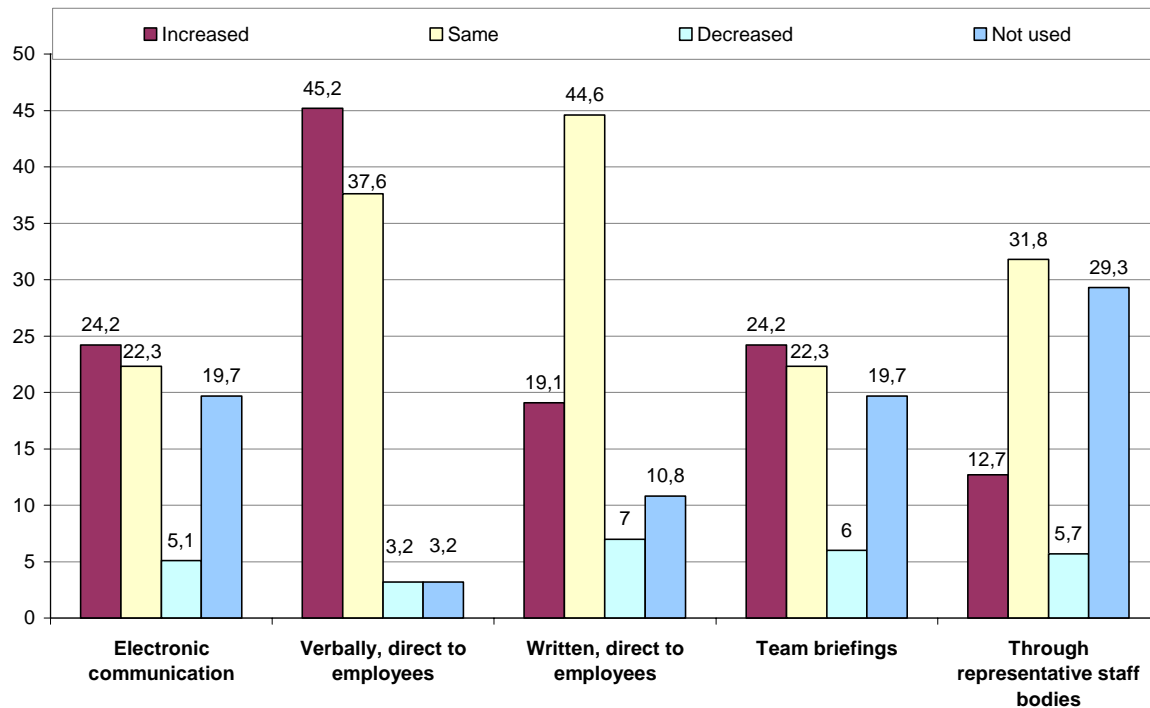
Unlike the EU Member States, Bulgaria, in 2003, had mainly line managers who had the major responsibility for industrial relations in 60 % of the companies. That was the result of the dominant organisational culture in most Bulgarian companies and also of the fact that in many organisations with international participation industrial relations policies are established at the level of their international headquarters and implemented directly under the supervision of the line managers.

The forms of communication used by the Bulgarian companies with more than 200 employees ranked as follows in terms of their spread in 2003 (Table 10.1):

**Table 10. 1. Proportion of Bulgarian companies using different forms of communication with employees in 2003**

| <b>Types of communication</b>           | <b>Proportion</b> |
|---|-------------------|
| Immediate supervisor                    | 74%               |
| Suggestion schemes                      | 61%               |
| Directly by senior managers             | 61%               |
| Regular workforce meetings              | 51%               |
| Team briefings                          | 47%               |
| Union representatives and works council | 40%               |
| Attitude surveys                        | 35%               |

The survey reveals that labour relations and communications have undergone a process of substantial dynamism for the last three years (Figure 10.1).



**Figure 10.1. Proportion of Bulgarian organisations where during the last three years has been a change in communication of major issues to employees (in %)**

In practice, however, the quantitative and qualitative changes in business communications are not adequate to the demands of modern times. In 2003, the world saw substantial increase of the use of electronic communication means, while 19,7 % of the Bulgarian organisations did not use them at all (Figure 10.1).

Only one-quarter of the companies increased their communication via the e-mail. The growth of the use of team briefings involved the same proportion of companies. Over the period from 1999 to 2003, Bulgarian organisations relied most heavily on verbal communications. Communications in writing increased much more slowly. The weakest dynamism was observed in the use of the representative bodies of the employees as an organisational communication means.

An important prerequisite for the democratization of labour relations and business communications is the opportunity for feedback between the employees and the management. The answers to the question how the ways in which employees communicated their opinions and views on major issues of the organisational functioning changed in 2003 are presented in Table 10.2.

**Table 10.2. Change in the way employees communicate their views to the management of Bulgarian organisations in the last three years (in %)**

|   | In-creased | Same | De-creased | Not used |
|---|------------|------|------------|----------|
| 1. Direct to senior manager               | 19,1       | 33,1 | 8,9        | 25,5     |
| 2. Through immediate supervisor           | 25,5       | 43,9 | 4,5        | 13,4     |
| 3. Through trade unions and works council | 8,3        | 22,9 | 8,9        | 38,9     |
| 4. Team briefings                         | 15,3       | 17,2 | 6,4        | 34,4     |
| 5. Trough regular workforce meetings      | 17,8       | 22,9 | 10,2       | 29,9     |
| 6. Suggestion schemes                     | 21,0       | 31,2 | 8,9        | 14,6     |
| 7. Attitude surveys                       | 13,4       | 18,5 | 3,2        | 36,3     |

The dynamic comparison of the answers to this question over the period 1996 – 2003 comes to show that employees communicated their views to their line managers and the top management more rarely. The communication through trade unions and workers' councils was not used intensively – those two communication channels were never used in 38,9 % of the organisations. Team briefings were generally used in a greater number of organisations in comparison to 1999. The most active growth over the period 1999 – 2003 was noted in the encouragement of suggestions given by the employees and their opinion was polled in two-thirds of the Bulgarian organisations. The wider spread of modern techniques for polling the opinion of the employees about the management of the company is the result of the entry of a greater number of multinational companies on the Bulgarian market and the aspiration of local organisations to keep abreast with the modern two-way communication methods.

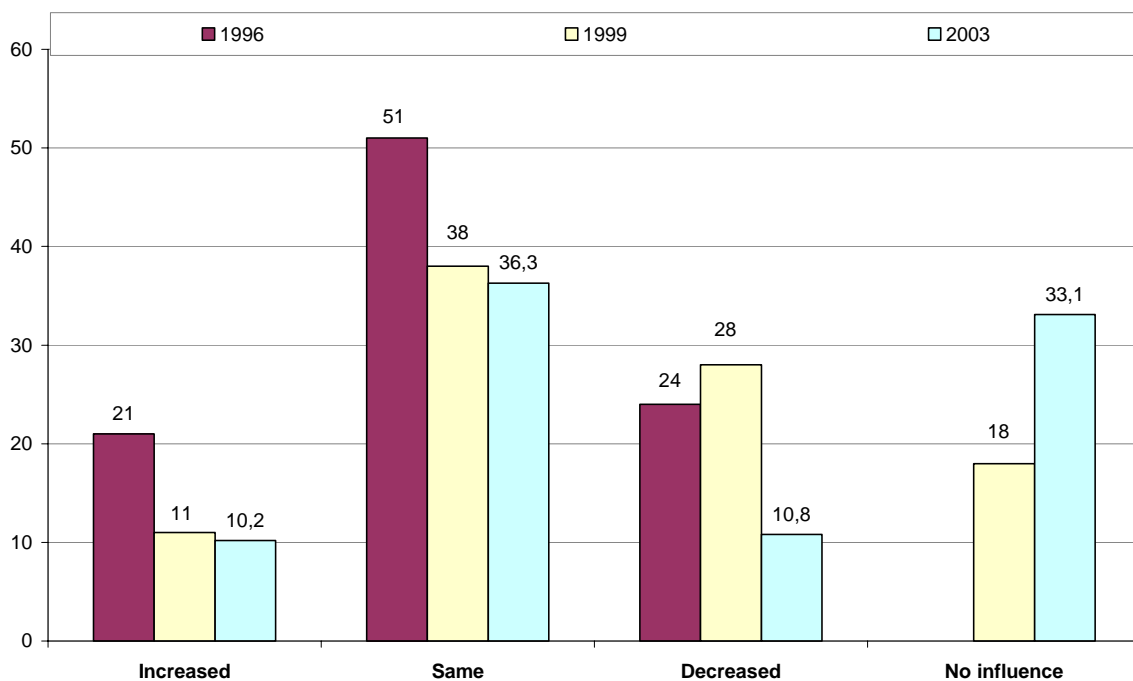
Trade unions are considered to be a traditional communication channel between employers and employees in most countries. The survey makes a review of their role in the development of a democratic model of organisational communications in Bulgaria. In 2003, in 73,3 % of the Bulgarian organisations most of the employees declared that they were trade union members (Table 10.3). Notwithstanding the lack of long trade union traditions, the employees in the Bulgarian organisations involved in the survey were trade union members more frequently than their peers in Central and Eastern Europe.

**Table 10. 3. Approximate proportion of total number of employees who are members of a trade union (in %)**

| Country  | 0%   | 1-10% | 11-25% | 26-50% | 51-75% | 76-100% |
|----------|------|-------|--------|--------|--------|---------|
| 1        | 2    | 3     | 4      | 5      | 6      | 7       |
| Estonia  | 65,2 | 13,9  | 7,8    | 4,3    | 2,6    | 0,9     |
| Slovakia | 41,6 | 5,5   | 6,3    | 14,1   | 14,1   | 7,8     |
| Greece   | 32,4 | 13,3  | 8,1    | 11,6   | 10,4   | 21,4    |
| Hungary  | 32,2 | 8,5   | 11,9   | 18,6   | 18,6   | 3,4     |
| Cyprus   | 13,1 | 2,4   | 2,4    | 4,8    | 6      | 70,2    |
| Finland  | 0,3  | 0,3   | 1,4    | 5,2    | 18,3   | 67,6    |
| Sweden   | 0    | 0,8   | 2,6    | 6,1    | 19,5   | 66,1    |
| Denmark  | 0    | 2,5   | 4,9    | 10,7   | 23,3   | 53,9    |

|                 | 1 | 2           | 3           | 4           | 5           | 6           | 7           |
|-----------------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>EU Avg.</b>  |   | <b>15,5</b> | <b>12,5</b> | <b>10,8</b> | <b>13,4</b> | <b>14,7</b> | <b>20,7</b> |
| Turkey          |   | 49,4        | 1,3         | 3,1         | 5,6         | 16,9        | 20,6        |
| <b>Bulgaria</b> |   | <b>26,7</b> | <b>6,7</b>  | <b>8</b>    | <b>10,7</b> | <b>18,7</b> | <b>15,3</b> |
| USA             |   | 57          | 8,2         | 11,7        | 9,4         | 6,6         | 5,5         |
| Philippines     |   | 71,4        | 10,2        | 2           | 8,2         | 4,1         | 4,1         |

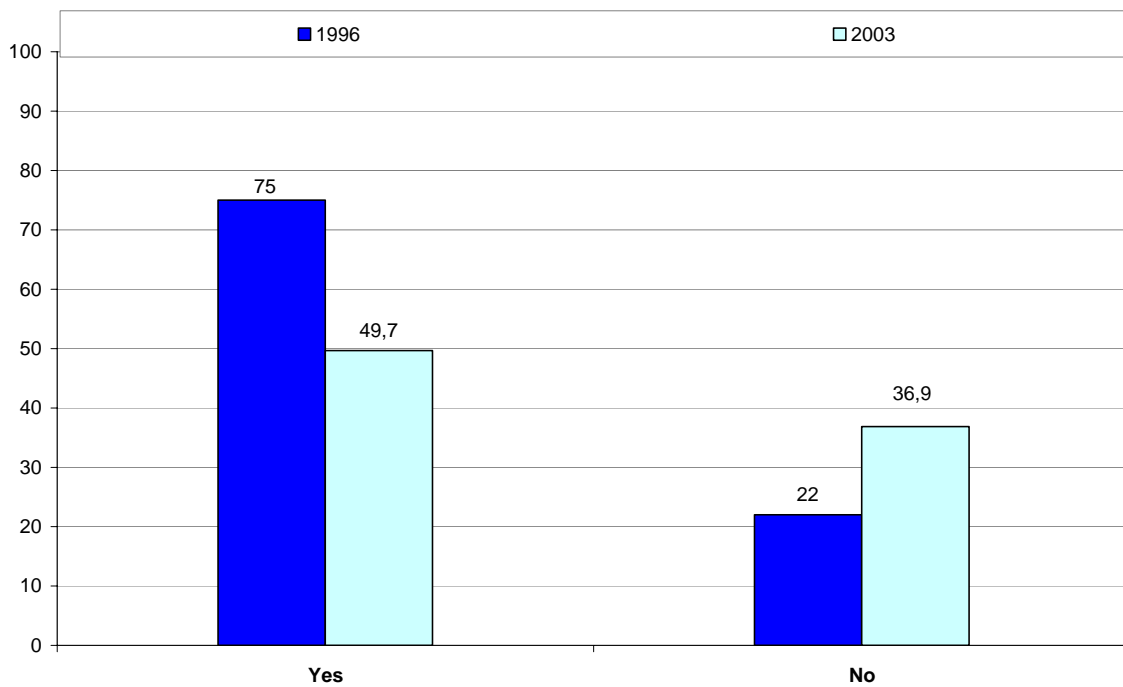
Many Bulgarian companies stated that the influence of trade union organisations was reduced or not felt at all in work processes for the last three years (Figure 10.2). Trade unions increased their influence only in 10,2 % of the respondents and kept it unchanged in another one-third of the companies. Nevertheless, the unionization of Bulgarian companies compared to the other European countries was relatively high. In 15 % of the companies it ranged from 1 % to 25 %, and in another 15 % it ranged between 76 % and 100 percent. The most likely reason is that the newly established organisations in the private sector have not adopted this form of association of the employees to protect their collective interests yet, while trade union membership is very common in big companies with long traditions.



*Figure 10.2. Proportion of Bulgarian organisations by change of Trade Union influence during the last three years*

At the same time, less organisations recognize trade unions as parties to the collective bargaining process; their share dropped from 75 % in 1996 to 49,7 % in 2003 (Figure 10.3). One of the reasons is probably the decentralization and the tendency to apply individual negotiations between employers and employees.





**Figure 10.3. Proportion of Bulgarian organisations recognising Trade Unions for the purpose of collective bargaining (%)**

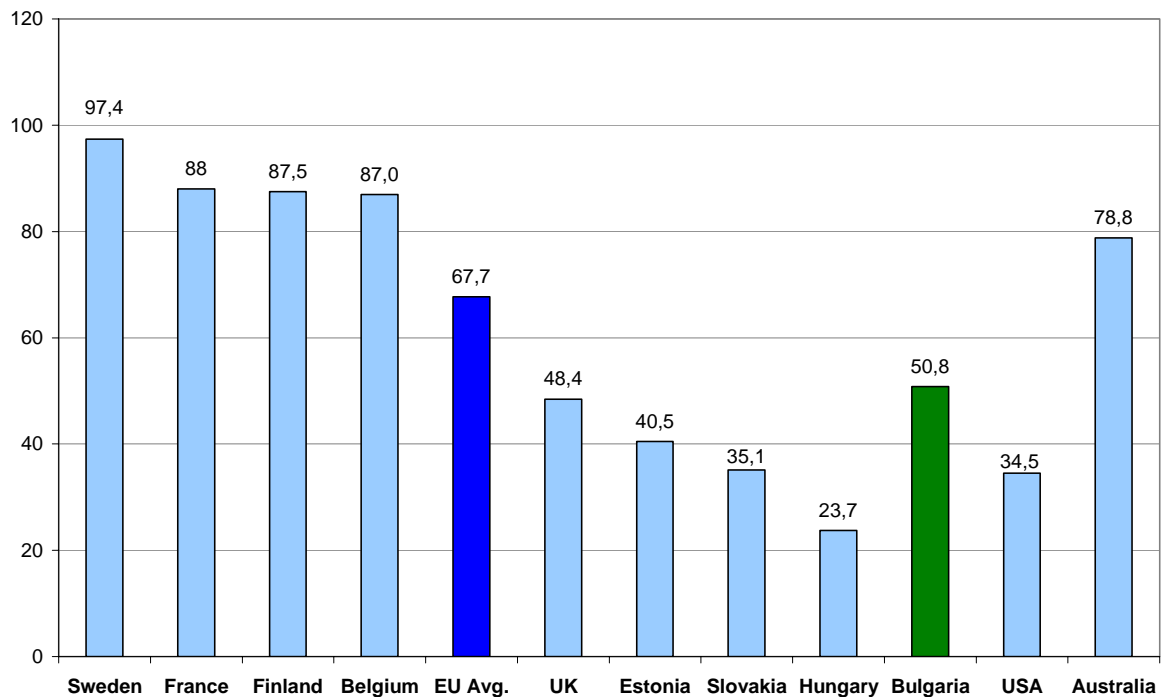
In comparison to all information exchange forms surveyed, the most substantial decline was observed in the communication through trade unions, which was largely due to the weakening of their role and the fact that Bulgarian employees hardly recognized them as a way to protect their interests. Public opinion polls reveal that trade union organisations do not enjoy great credibility among Bulgarian citizens. This is another reason for the weakened role of trade unions. The reduced influence of trade unions can be explained also with the fact that the share of state-owned companies has decreased in Bulgaria and it is exactly in the public sector where trade unions hold the strongest positions.

The share of the organisations having a joint consultative committee or a workers' council is also much smaller in comparison to most European countries. The share of the organisations having such a body remained almost unchanged over the years: 42 % in 1996, 40 % in 1999 and 42 % in 2003. There was observed certain resistance against their introduction on part of both employers and trade unions in Bulgaria. Some employers are afraid of restriction of their power in the enterprises, while trade unions are concerned with the threat that such bodies would protect the interests of the employers or be preferred by the employees as representatives of their interests<sup>13</sup>.

The Cranet survey conducted in 2003 included two new questions related to another form of democratization of labour relations and communications – the member-

<sup>13</sup> Vatchkova, E. (1998), *Human resource Management, European Comparative Surveys*: 161.

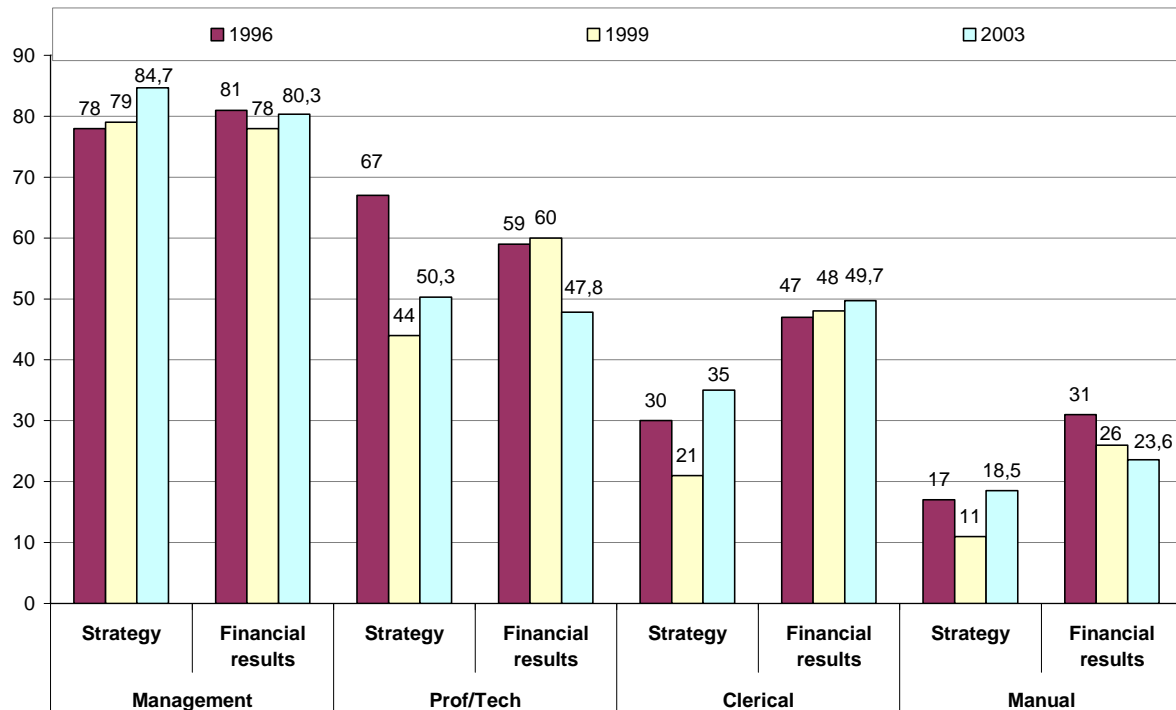
ship of organisations in employers' associations and the extent to which those associations protected the interests of the companies<sup>14</sup>. 51 % of the respondents in Bulgaria were members of various employers' associations, which was lower than the EU average (67 %) (Figure 10.4). Bulgaria came close to the United Kingdom in terms of the degree of association of employers (48,4 % of the cases) and was ahead of former socialist countries like Estonia (40 %), Slovakia (35 %) and Hungary (27 %). Over 90 % of the organisations in Bulgaria pointed out that those associations met their needs fully or to a certain extent, which was probably due to the lower expectations of Bulgarian employers from their activities in comparison to their European counterparts.



**Figure 10.4. Proportion of organisations members of an employers' association**

The survey covered the level of awareness of the employees about the business strategy and the financial performance of the organisations. It is encouraging to note that the awareness of all categories of staff about the business strategy of the organisations increased in 2003 compared to 1999 (Figure 10.5).

<sup>14</sup> Vatchkova, E. (2003), *Cranfield International Strategic Human Resource Management Survey in Bulgaria*.



**Figure 10.5. Proportion of Bulgarian organisations formally briefing employees about the business strategy and financial results by employee category (in %)**

Still, there is significant lagging behind of the management from European practices with regard to the level of awareness of key strategic and financial issues. This fact could be partially explained with the insufficient dissemination of corporate strategies. The lack of information among managers on the financial results in 20 % of the companies is a definite sign of weaknesses in their activity. A half of Bulgarian businesses inform their administration about the financial results of the company and 35 % provide information about the strategy of the organisation.

In closing, we can point out that there is a trend towards greater intensity of communication between the management and its subordinates, and taking into account of the opinion of the team becomes an increasingly common practice. However, more efforts are needed on both sides to more effectively use all forms of information exchange.

## 11. Summary

The increased competition among organisations in the context of the human resource management and development in Bulgaria generates a wide range of discussions, involving various stakeholders' groups to an ever greater extent. One of the major discussion issues, i.e. the replacement of the administrative function of HRM by the strategic one, is shifting from the theoretical plane to the field of practical solutions.

There is growing interest in improving the dialogue between the top management and the staff of human resource management units. Greater importance is attached to the HRM functions to add value, to ensure more effective business partnerships, to develop “business-oriented HRM”, to promote internal entrepreneurship, and to foster the competitive advantages of the organisation through people. The rapid change of the profile of the HRM specialist and the continuously changing requirements to this position evoke a new type of conflicts. Problems occur in connection with the understanding of the scope and specificities of his or her work. The managers of HRM units are assigned tasks that are not related to their job or they have to combine activities which can hardly go together; the expectations from their performance grow unjustifiably high. Many companies, which perceive human resource specialists as strategic partners in the management, find it difficult to strike a proper balance between their rights and obligations, as well as between the expected results and the resources allocated for their attainment. In fact, this problem explains the increased turnover of HRM managers in Bulgaria.

The surveys reveal that an increasing number of HRM activities used in Europe become day-to-day practices in Bulgaria. Under the influence of the economic changes in the country and the EU membership, more than three-quarters of the Bulgarian organisations had a separate HRM unit, while HRM managers in 30 % of them were members of the Board of Directors or an equivalent management body in 2003.

The strategic orientation of Bulgarian companies is enhanced. More and more organisations work out corporate strategies, business strategies and HRM strategies. However, the HRM units are still insufficiently active in the development of strategic plans.

In 2003, Bulgarian line managers retained their leading positions in determining HRM policies. There was a tendency to increase the shared responsibility with HRM specialists in connection with such basic functions as the selection of employees and the increase or reduction of staffing levels in organisations. Unlike the European and international practices, the role of the HRM units is still very weak with regard to payment issues and to the establishment of industrial relations.

Information technologies penetrate into the HRM sphere in Bulgaria at very high rates; in 2003, over a half of the Bulgarian organisations used independent software for HRM purposes and another one-fifth of them used an integrated management information system, including HRM.

The opportunities for career development of the staff improve. In 2003, more than a half of the Bulgarian companies recruited their management team internally. The selection and recruitment of young talents is a common practice in 22 % of the organisations, which find highly skilled professionals directly at the universities.

In 2003, Bulgaria came closer to the European practice of using the individual interview as a more common approach than the selection based on documents, which held the leading position until 1999. An increasing number of organisations require references to be produced. Psychometric tests are more widely used but the assessment centres and graphology are not quite familiar yet and they are rarely applied as selection methods.

The most widely spread form of flexible employment in 2003 continued to be the shift work, followed by overtime and part-time work. Fixed-term labour contracts proved to be most popular in Bulgaria among all countries involved in the survey. Home-based work is hardly used and its potential is not likely to be tapped in the near future.

The assessment of employees is more widely spread than it was in 1996. 2003 saw a shift in the Bulgarian practice, which was untypical of Europe and the world, to have workers assessed more frequently than managers. However, the appraisal systems continue to be used primarily for determination of the pay and they are rarely connected to the planning of human resources or their career.

The substantial increase of investment in the training and development of the staff is an important proof of the recognition of the human resource significance for the development of a competitive advantage on the European market. In 2003, the investment in those activities accounted for the largest portion of the annual payroll costs, which was two to three times more than the investments in the EU companies but, at the same time, labour costs remained the lowest in Bulgaria. The discrepancy between the training and the supply of skilled staff on the Bulgarian labour market calls for longer training in comparison to the other EU Member States so that to have managers, specialists and workers spend an average of ten days a year for training, and the clerical staff – over six days. Notwithstanding the need for better use of the potential of the available staff, the organisations use the methods of career development to a very limited and insufficient extent.

As far as the payment of the staff is concerned, there has been observed a steady trend towards decentralization in the establishment of the basic pay from the national and regional levels to the company-wide and individual levels for the last few years. The variable component of the pay is increased in accordance with the individual performance and also the company-wide performance in the case of managers. The forms of providing incentives through profit sharing and schemes for participation in the ownership, which are quite well-known in Europe, gradually come to Bulgaria, too.

In 2003, trade unions continued to reduce their participation in the collective bargaining and their influence was weakened in 42 % of the organisations. Communication methods in Bulgarian companies come closer to the European and international

practice through the wider use of computer systems, as well as team briefings, encouragement of suggestions and consideration of the employees' opinion for better and more effective feedback to the management.

### **References**

1. Beardwel, I., Holden L. (1994), *Human Resource Management*, Pitman.
2. Condition of the Human Resource Management in Bulgaria, *Labour Panorama*, Nos. 4 - 5, 2006.
3. Hodgetts, R., Kuratko, D. (1986), *Management*. HBJ.
4. Survey on Comparative Human Resource Management (2006) *International Executive Report 2005*, CRANET.
5. Vatchkova, E. (1996), *Price Waterhouse Cranfield Project for International Strategic Human Resource Management in Bulgaria, IBS Transbusiness - E*
6. Vatchkova, E. (1998), *Human Resource Management, European Comparative Surveys*, Stopanstvo University Publishing House.
7. Vatchkova, E. (1999), *Price Waterhouse Cranfield Project for International Strategic Human Resource Management in Bulgaria, IBS Transbusiness - E*
8. Vatchkova, E. (2003), *Cranfield Survey of the International Strategic Human Resource Management in Bulgaria, IBS Transbusiness - E*



**CRANET SURVEY**

**ON**

**COMPARATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**INTERNATIONAL EXECUTIVE**

**REPORT 2005**

Translator: Elizabeth Vatchkova

**International Business School**  
**TRANSBUSINESS -E**



[www.ibset.eu](http://www.ibset.eu)



**PUBLIC COURSES  
AND IN-COMPANY TRAININGS  
STANDARD AND CUSTOMIZED  
INDIVIDUAL OPTIONS**

1

Human Resource Management and Development

2

Strategic Human Resource Management

3

Developing People in Entrepreneurial Companies

4

Best European and Bulgarian HR Practices

5

Management of Change

6

Talent Management. Team Building. Conflict Management

7

Negotiation Skills. Successful Sales

8

Stress Management-Physical Exercises, Dance Therapy, Yoga

9  
10  
11  
12





## **Introduction**

‘Cranet’ is an international network of business schools around the world which conducts a survey of Human Resource Management, enquiring into policies and practices in people management through a set of common questions. The survey is undertaken approximately every four years. The purposes of the survey are to provide high quality data for academics, for public and private sector organisations, as well as for students of the field, to inform research and to create new knowledge about Human Resource Management across the world.

This international report is a first of its kind. Whilst Cranet has existed since 1989, and there have been numerous reports and articles on the data gathered, this is the first report to cover such a wide range of countries, from the UK to the USA, from Cyprus to Nepal, from Eastern European countries to Western European countries. As a data set it is therefore unique.

Cranet data is valuable within each country, where it is collected and disseminated by well-known scholars, who comprise the group which meets regularly to steer the project. The international comparisons between countries produce data which are new and interesting, informing debates in many academic fields. Such comparisons are not without difficulties. Changes to the political and economic landscape are charted by Cranet, for example the expansion of European Union membership, but make simple comparisons problematic, for example when examining changes to EU averages over time.

These data were gathered over an eighteen-month period from late 2003 until mid 2005. Such a timeframe is inevitable given the needs of different countries and the varying opportunities for funding and for doing the work, the time taken to conduct the survey, to follow-up, and to report.

The comparisons themselves can prove challenging, as words have different meanings in different countries. Our methodology of translating the surveys from English into each language, and then back into English before the survey, seeks to overcome some of these problems but meanings are in people and their cultures, so in spite of our efforts to obtain exactly the same meaning, there will inevitably be some distortion in some questions. Nevertheless, the longevity of this survey, which has retained a core of the same questions for most rounds of the survey over the years, has through the resulting discussions and debates reduced the differences to a minimum. Readers of this report can therefore be confident that the English language version is as accurate as we can expect, and that these are common meanings for the topics discussed.

## Countries Participating

Of the countries which normally took part in the survey in the past, only Japan, Portugal, South Africa, Poland and Ireland did not conduct the Cranet survey in this round. New partners have joined us, from Slovakia, Hungary, Iceland, USA, Canada, New Zealand, Philippines and Nepal. The total list of countries taking part in the 2003/2005 round is 32.

### Countries participating in the survey

|                |             |                           |
|----------------|-------------|---------------------------|
| Australia      | Greece      | Sweden                    |
| Austria        | Hungary     | Switzerland               |
| Belgium        | Iceland     | The Netherlands           |
| Bulgaria       | Israel      | Tunisia                   |
| Canada         | Italy       | Turkey                    |
| Cyprus         | Nepal       | Turkish Cypriot Community |
| Czech Republic | New Zealand | UK                        |
| Denmark        | Norway      | USA                       |
| Estonia        | Philippines |                           |
| Finland        | Slovakia    |                           |
| France         | Slovenia    |                           |
| Germany        | Spain       |                           |

## Content

The data derived from this survey have been collected with a longitudinal perspective in mind. We have therefore followed the same broad areas with the current round as in the past; the six sections being:

- Section I      HRM activity in the organisation
- Section II     Staffing practices
- Section III    Employee development
- Section IV    Compensation and benefits
- Section V     Employee relations and communication
- Section VI    Organisational details

The questions, which are shown in detail in Appendix 1, reveal much data that can be of value to those examining, inter alia, convergence and divergence in HR policies and practices, the impact of globalisation and commercial development on the management of people at work, the changing fortune of the HR occupation itself, relationships between HR practices and performance, how employers associations are regarded around the world, what the trends are in payment systems, and in studying a range of techniques from communications to employee development.

Although a common set of issues have been covered over the different rounds of the survey, new topics are introduced, sparingly, where the network as a whole believe there is a significant development in HRM. Additions to the 1999 survey round made

in 2003/2005 were:

### ***Section I***

Questions on HR information systems, reflecting the continuing growth in importance of new technology to the processes carried out by the HR function. These included questions about the stage of development of the system, how it is used, and the extent to which it meets the HR function's needs (Q9, 10, 11, 12 and 13).

### ***Section II***

There were minor changes including questions on commercial job and company websites; and on flexibility, questions on the compressed working week, were added.

### ***Section III***

Questions about who has the most influence over training needs, design and implementation of training (Q4, A, B and C). The growth of importance of the training and development area is shown here, and there were additional items on the questions about training/learning methods.

### ***Section IV***

A question about variable pay was added. Whether team, individual, or company wide performance was being measured (Q3, A, B and C).

### ***Section V***

Question 3, the recognition of Trade Unions was a question included, following some changes in regulations about recognition in some countries, and the on-going interest in TU growth/decline.

Question 7, satisfaction with Employers Association's services was added in view of the position of EA's in many countries, where new services and a new role are being created for Employers' Associations.

### ***Section VI***

A question on the stage at which HR is involved in the process of mergers/acquisitions was added because of the growth in recent years of mergers and acquisitions activity.

## **Methodology**

The methodology of the survey has remained predominantly a paper-based questionnaire, although in some countries (for example the USA) this has now developed into an on-line survey. Reminders are sent out and attempts made to ensure that a representative sample is produced. This is especially important since the number of respondents is not always large, no doubt due to the difficulties inherent in countries where 'survey fatigue' has set in amongst HR Directors or their equivalents to whom the survey was sent.

The population in each country was public, private, not for profit, and mixed

sector organisations.

### Number of organisations responding

| EU countries(18)                         | Number of responses |
|--|---------------------|
| UK                                       | 1101                |
| France                                   | 140                 |
| Germany                                  | 347                 |
| Sweden                                   | 383                 |
| Spain                                    | 158                 |
| Denmark                                  | 516                 |
| Netherlands                              | 397                 |
| Italy                                    | 117                 |
| Finland                                  | 293                 |
| Greece                                   | 180                 |
| Austria                                  | 270                 |
| Belgium                                  | 230                 |
| Cyprus                                   | 85                  |
| Estonia                                  | 118                 |
| Slovenia                                 | 161                 |
| Slovakia                                 | 259                 |
| Czech Republic                           | 72                  |
| Hungary                                  | 59                  |
| <b>Total EU countries</b>                | <b>4886</b>         |
| Europe- non EU countries(6)              |                     |
| Norway                                   | 303                 |
| Switzerland                              | 311                 |
| Turkey                                   | 171                 |
| Bulgaria                                 | 157                 |
| Iceland                                  | 114                 |
| Turkish Cypriot Community                | 87                  |
| <b>Total Europe- non EU countries(6)</b> | <b>1143</b>         |
| Rest of world(8)                         |                     |
| USA                                      | 260                 |
| Canada                                   | 456                 |
| Australia                                | 259                 |
| New Zealand                              | 286                 |
| Israel                                   | 175                 |
| Philippines                              | 56                  |
| Nepal                                    | 204                 |
| Tunisia                                  | 189                 |
| <b>Total Rest of world</b>               | <b>1885</b>         |

A total of 7,914 organisations from around the world therefore have responded to our survey.

The results were reported and discussed in the participating countries, through conferences and seminars, and the analysis of the data was undertaken by the Human Resource Research Centre of Cranfield University, which coordinates the Network.

---

## **The Structure of the Report**

The report follows the sequence of the questionnaire, as shown in the contents list. The sections of the report discuss the frequencies and describe or point to any trends, or changes. No detailed analysis is possible in a brief report of this kind, but some key trends are shown in each section.

The sections of the report have been written by members of the network. This epitomizes the strength of our network; it is a collaborative adventure in which we are engaged, our commitment to the academic field crosses national boundaries, and our common concern with many of the main themes has retained the membership of organisations over the years.

The authors of the report are:

- Section I      Nancy Papalexandris
- Section II     Erling Rasmussen and Eleni Stavrou-Costea
- Section III    Shaun Tyson and Paul Gooderham
- Section IV     Erik Poutsma
- Section V      Wolfgang Mayrhofer, Françoise Dany and Florian Hatt

All members of the network have, of course, in a sense been the originators of the report because they have produced the data from their surveys. A list of their names is shown in Appendix 2.

No report of this kind can be introduced without an acknowledgement to Professor Chris Brewster, the founding genius of Cranet who left Cranfield in 2001.

Whilst we gratefully acknowledge the roles of all those who have helped to write and produce this report, we would also wish to thank Jayne Ashley who has assisted so ably with the editing of the report, and who, as usual, has made the final document possible.

Nevertheless, any errors or omissions remain our own.

Emma Parry, Shaun Tyson, Sue Brough (Eds).

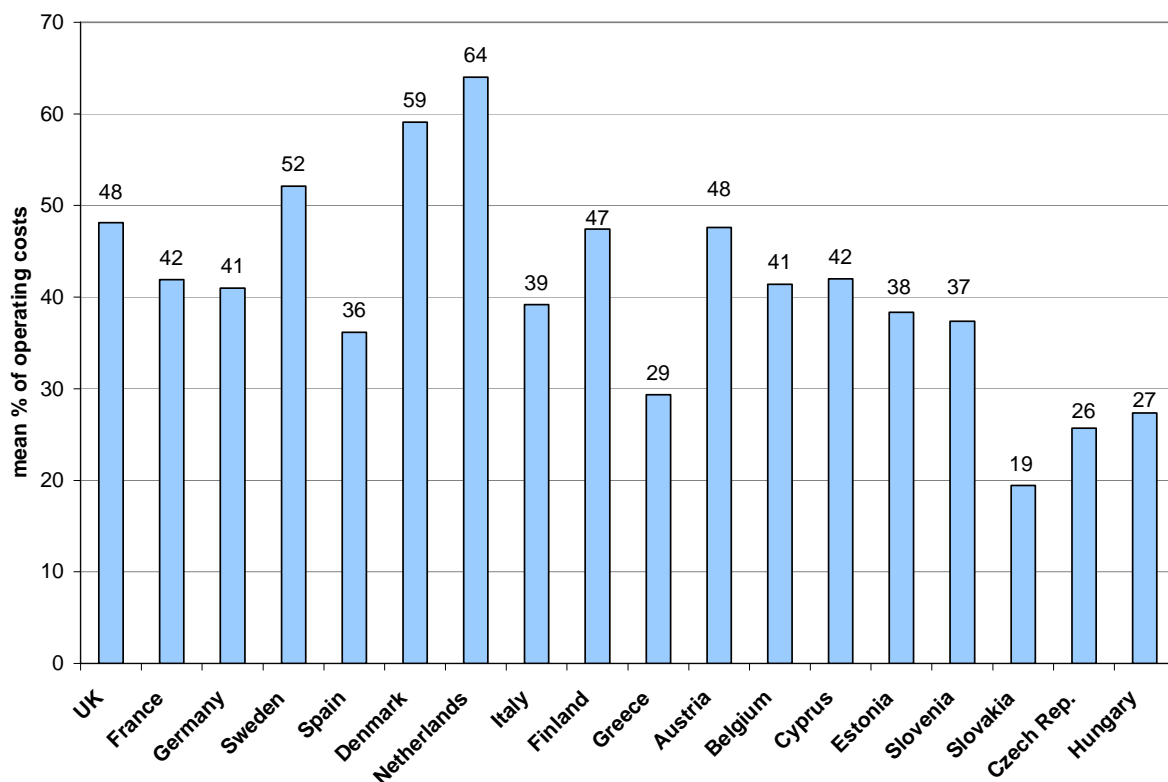
Cranfield University

## 1. HR Roles

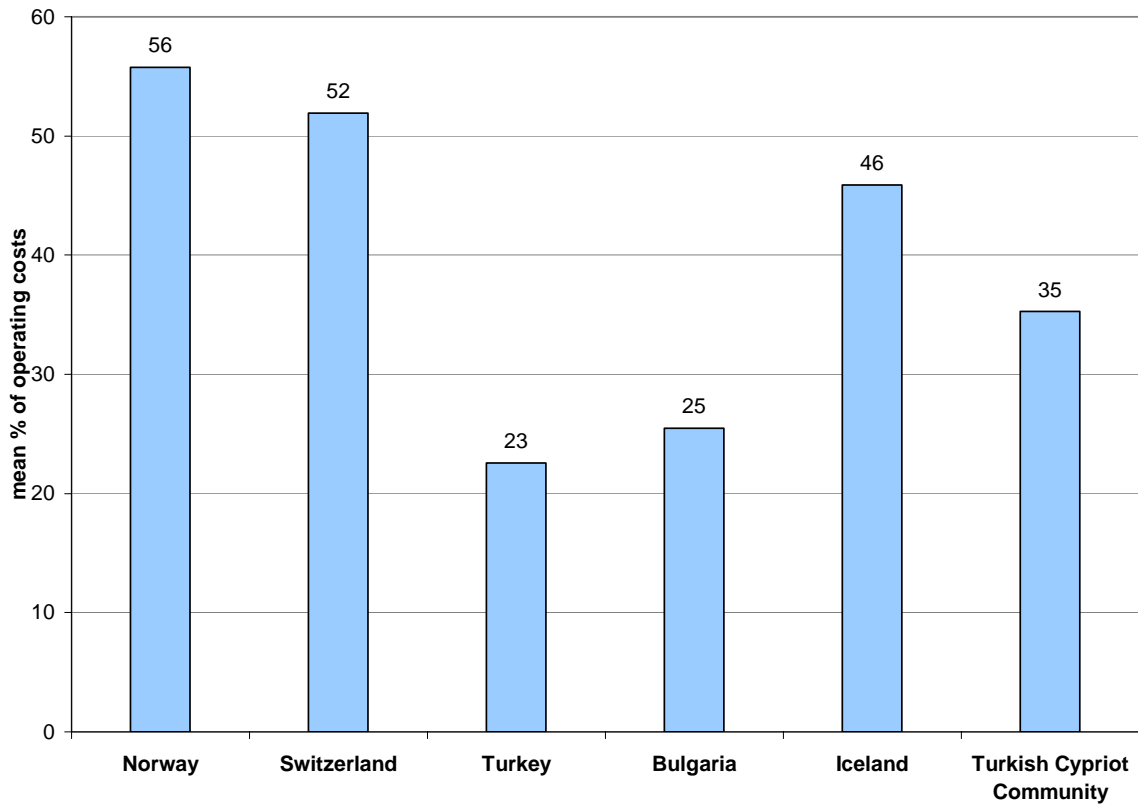
We begin our description of HR roles with an examination of labour costs in different countries as reported in the survey. This is because one driver of HR specialisation is believed to be the significance of labour costs.

### Operating Costs accounted for by labour costs

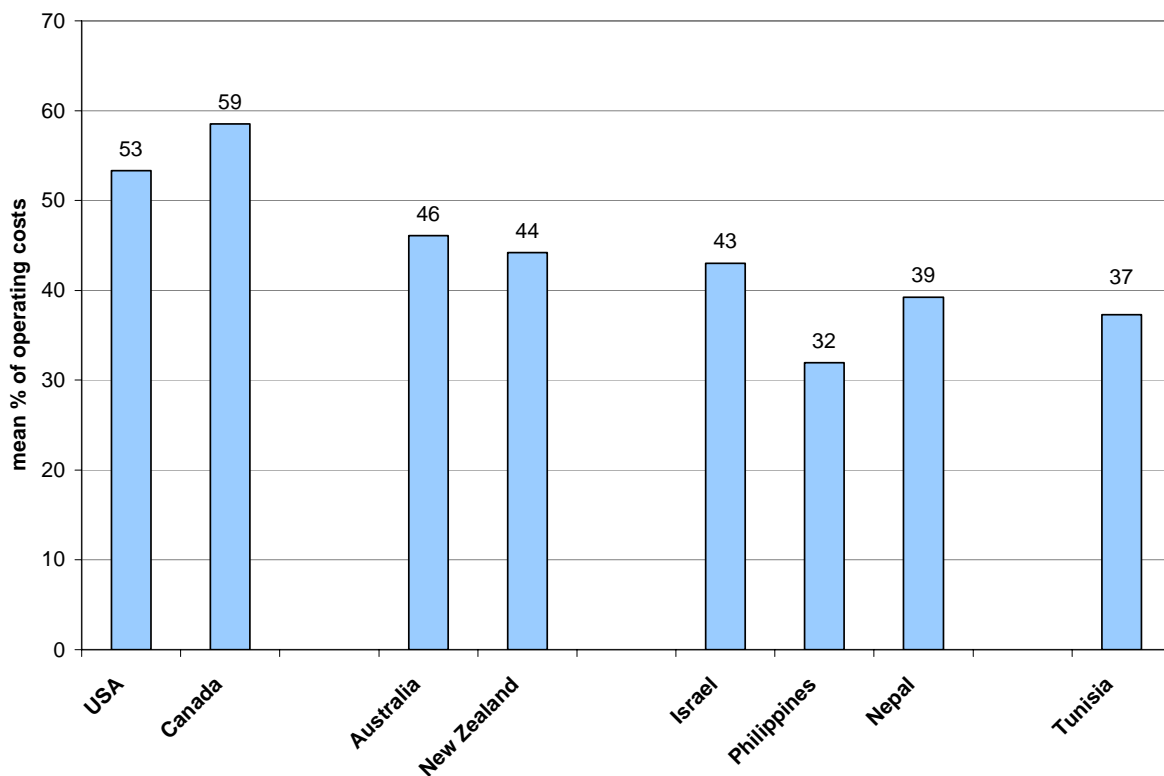
As shown in Figure 1.1., Figure 1.2. and Figure 1.3., in most of the participating countries labour costs account for 25% to 50% of the total operating costs. This underlines the magnitude of labour costs in the total operating costs of companies around the world. Labour costs represent the highest percentage of the total operating costs in the Netherlands (64%), Canada (59%), Denmark (59%), Norway (56%), the USA (53%) and Sweden (52%). They have the lowest impact on total operating costs in Slovakia (19%), Turkey (23%), Bulgaria (25%), Hungary (27%) and Czech Republic (26%). This is most probably due to the lower labour costs, as well as the mix of industries in countries where for example there is a large agricultural sector.



*Figure 1.1. Operating costs accounted for by labour costs (EU countries)*



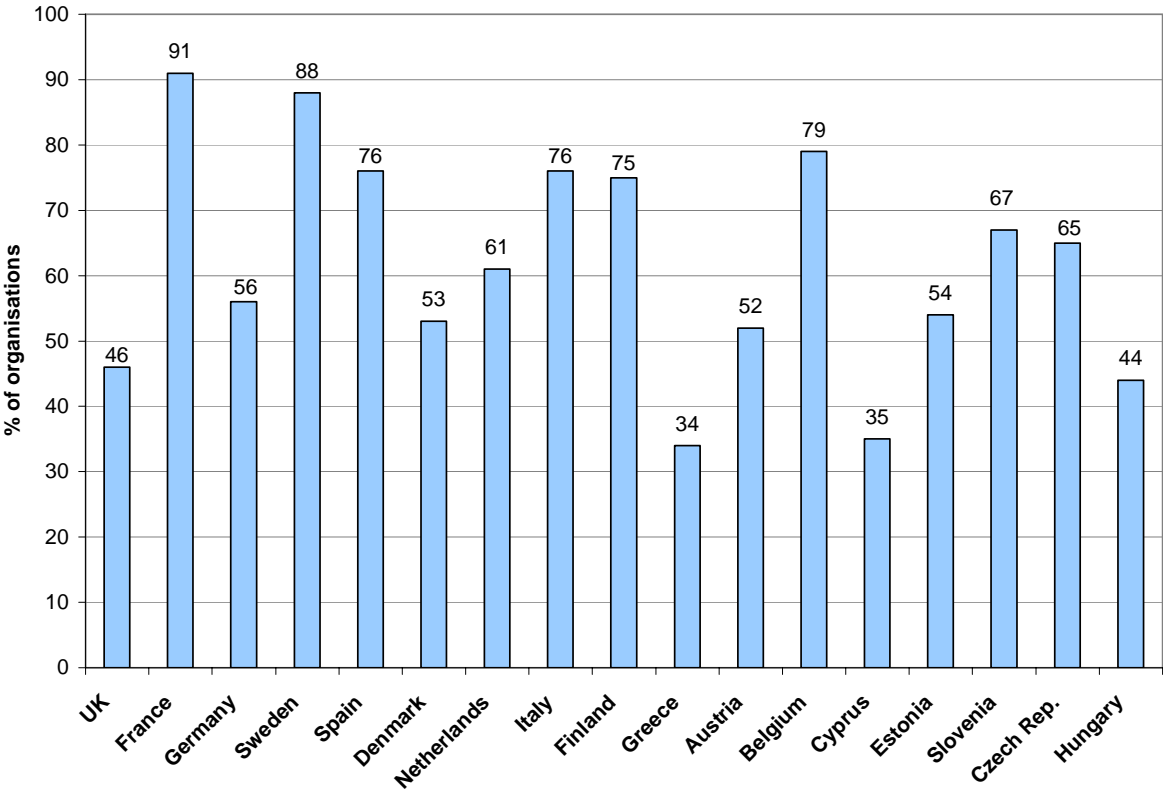
*Figure 1.2. Operating costs accounted for by labour costs (Europe, non-EU countries)*



*Figure 1.3. Operating costs accounted for by labour costs (Rest of the world)*

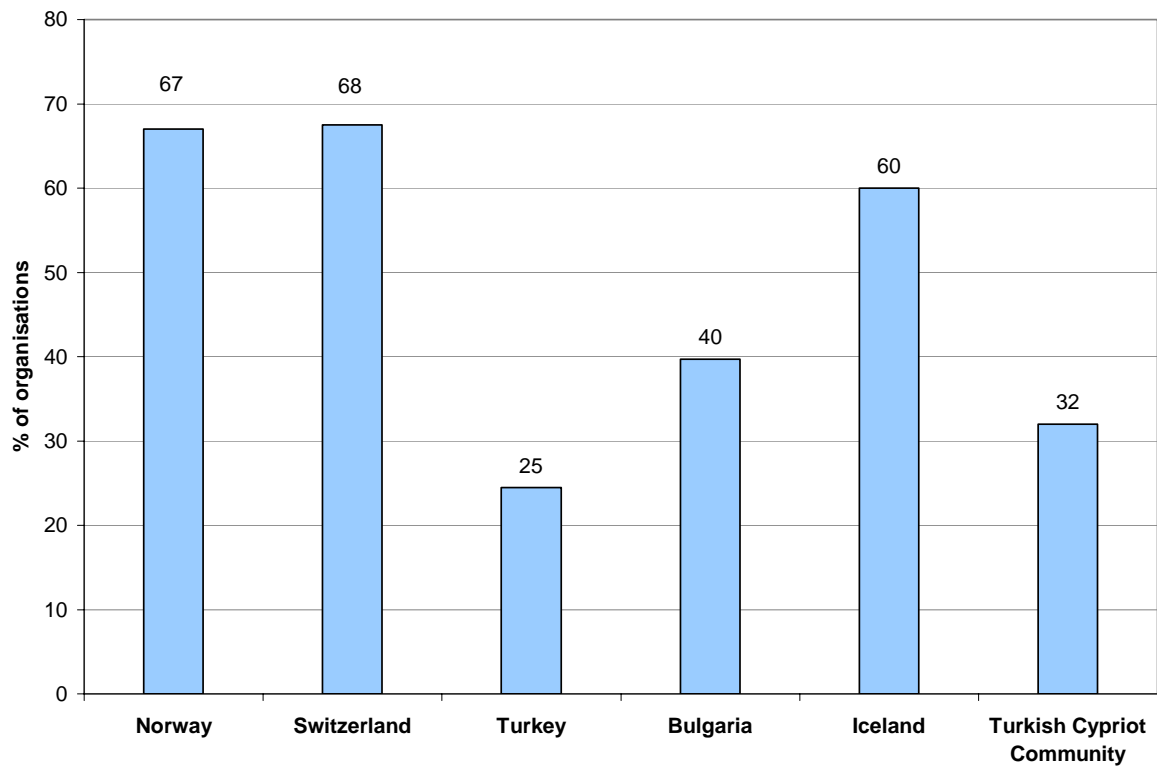
**The Head of the personnel/HR department has a place on the main Board of Directors or the equivalent**

In the majority of the world, the head of the personnel/HR department seems to participate on the main board of directors at a percentage ranging from 40% to 70% of the companies. The participation of the HR/personnel director on the Board is most common in France (91%), Tunisia (92%), Belgium (79%), Sweden (88%) and Israel (85%). Participation is least common in Turkey (25%) and the Turkish Cypriot Community (32%), Greece (34%), Cyprus (35%) and Bulgaria (40%), all of which belong to the larger group of southern Balkan countries. Whilst there is some regional specificity, the reasons for HR to be represented at Board level by an HR specialist may be because of other factors, such as the extent of development of the function, board structure and the mix of industry sectors, the presence of multinationals etc. HR may be represented as part of a general management remit by other Directors, or by the CEO, for example.

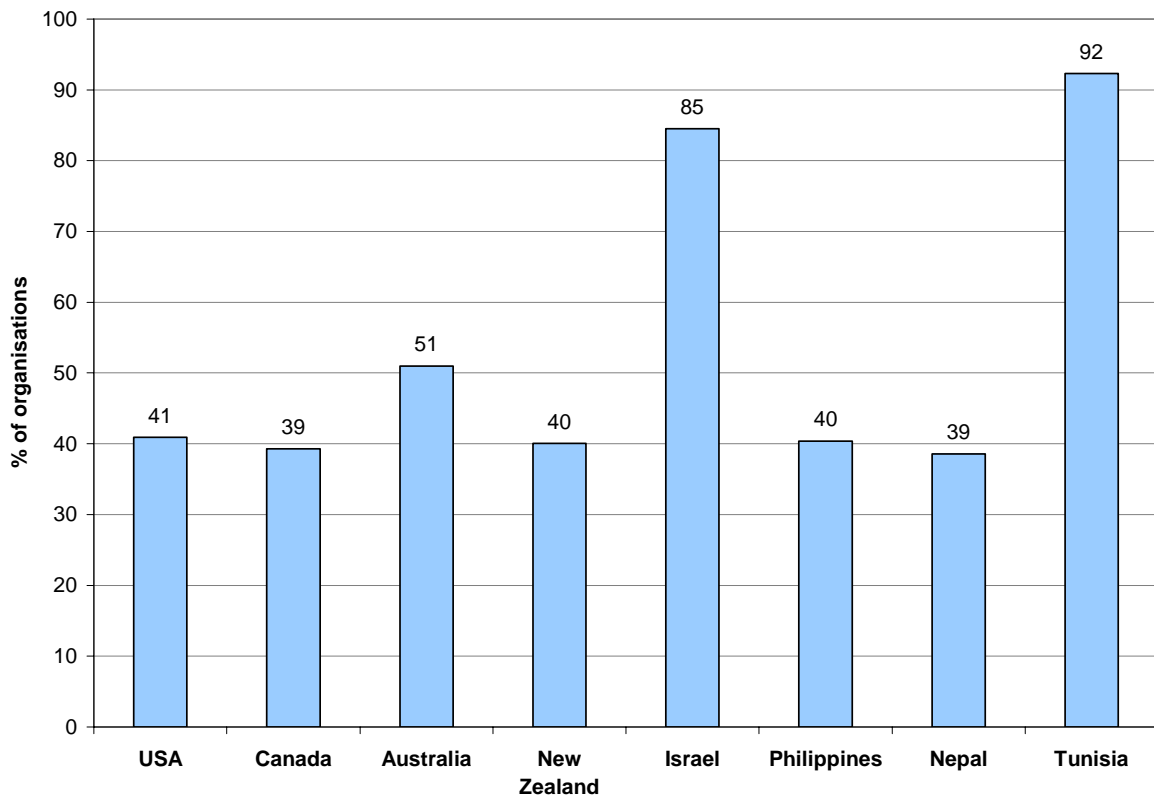


*Figure 1.4. The Head of the personnel/HR department has a place on the main Board of Directors or the equivalent (EU countries)*





*Figure 1.5. The Head of the personnel/HR department has a place on the main Board of Directors or the equivalent (Europe, non-EU countries)*



*Figure 1.6. The Head of the personnel/HR department has a place on the main Board of Directors or the equivalent (Rest of world)*

### Where the senior HR Director was recruited

In most countries, the HR Director usually is an HR specialist coming from outside the organisation. This is most pronounced in Anglo-Saxon countries like the USA (52%), the UK (52%), and Australia (55%). Exceptions to this were Denmark, Finland, Austria and Czech Republic, where the HR Director is more likely to be a non-specialist from within the organisation, as well as Slovenia and Turkey, where the HR Director comes more usually from within the HR department. In Cyprus and Nepal other recruitment sources are very common.

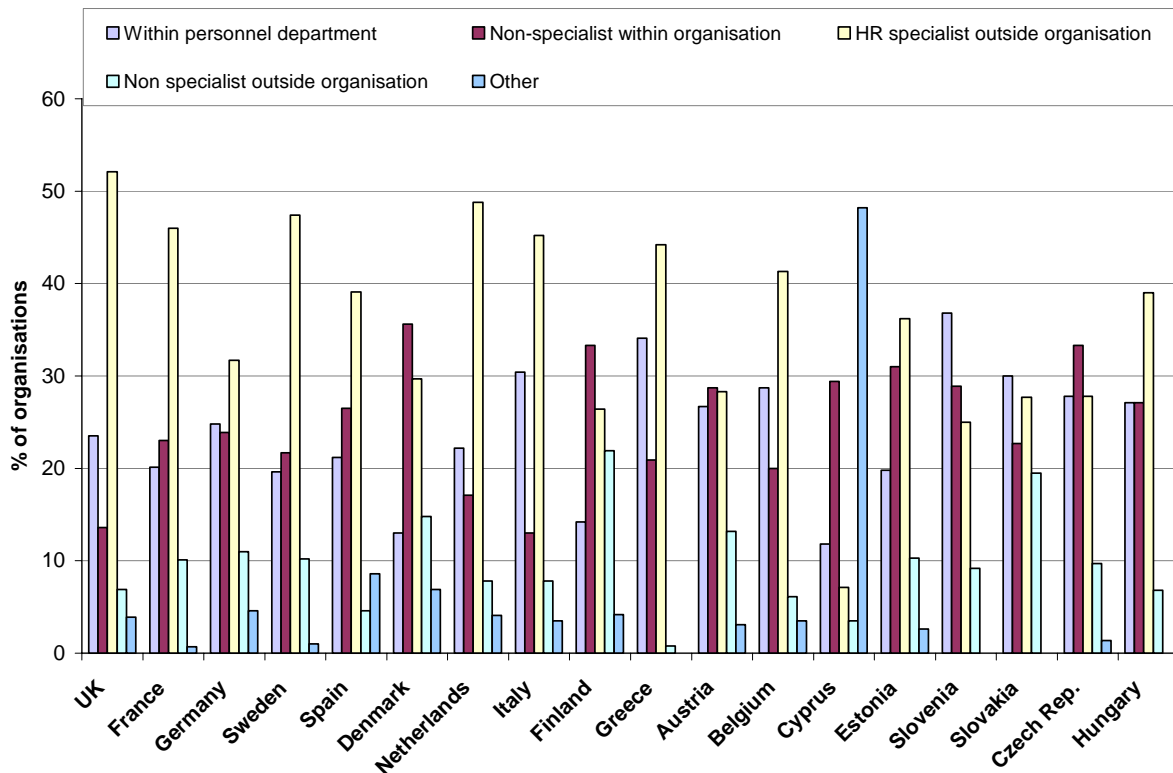


Figure 1.7. Where the senior HR Director was recruited (EU countries)

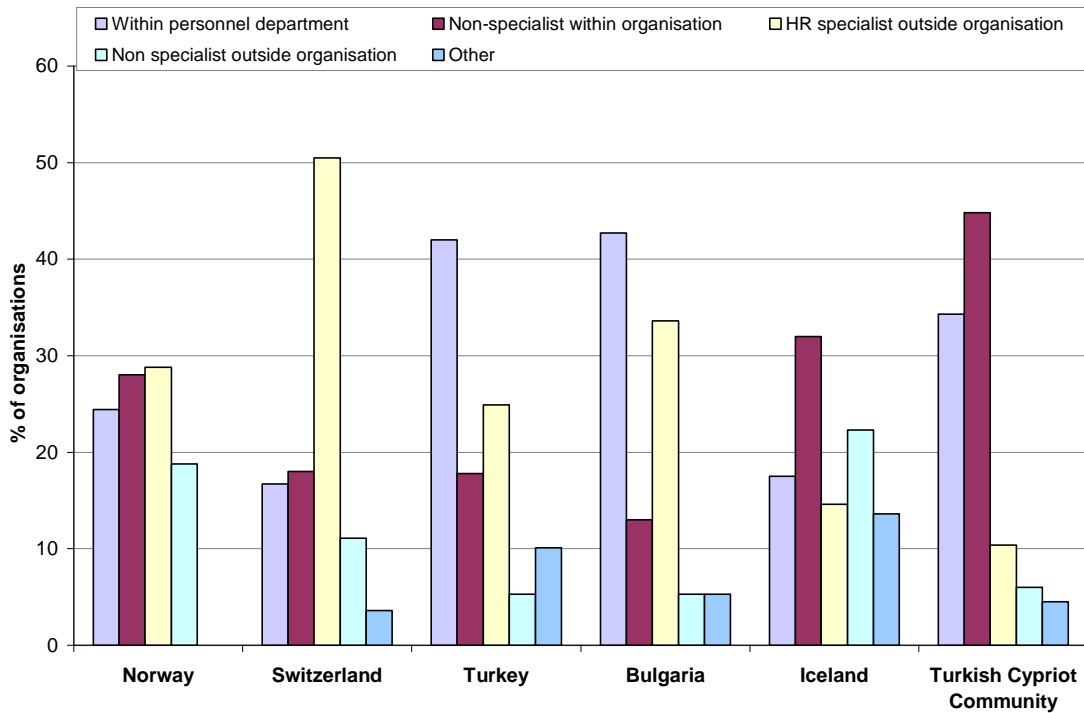


Figure 1.8. Where the senior HR Director was recruited (Europe, non-EU countries)

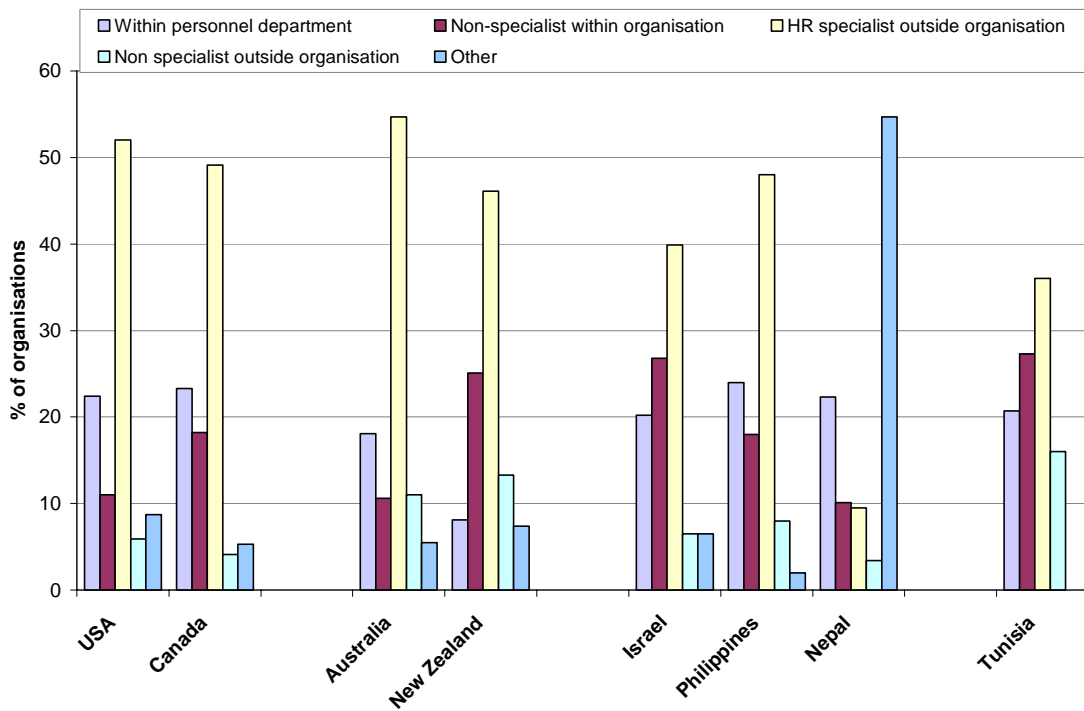


Figure 1.9. Where the senior HR Director was recruited (Rest of world)

**Stage at which HR is involved in development of business strategy**

In most countries, HR is involved from the outset in the development of business strategy. In most countries 40%-60% of the respondents reported that HR is involved from the outset in business strategy development. This is most common in France (73%), Finland (70%), Italy (69%), Spain (57%) and Canada (65%). Only in Bulgaria

and Nepal is HR most commonly involved on implementation only (at 39% and 43% of the cases, respectively), while in 38% of companies of the Turkish Cypriot community, HR is not involved at all.

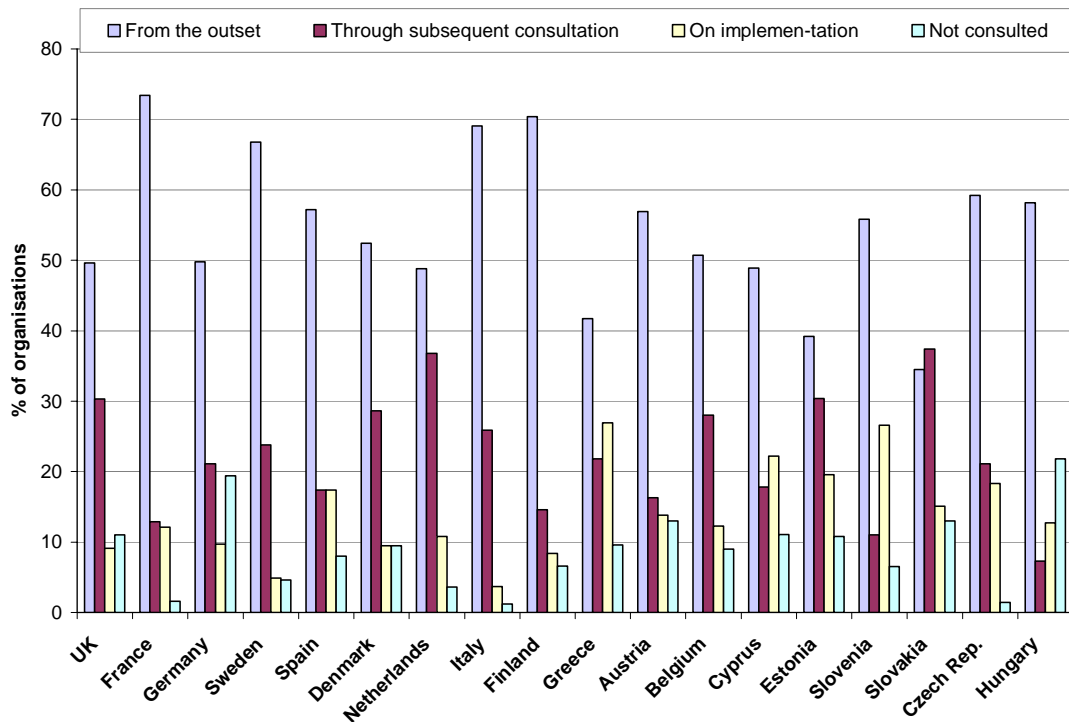


Figure 1.10. Stage at which HR is involved in development of business strategy (EU countries)

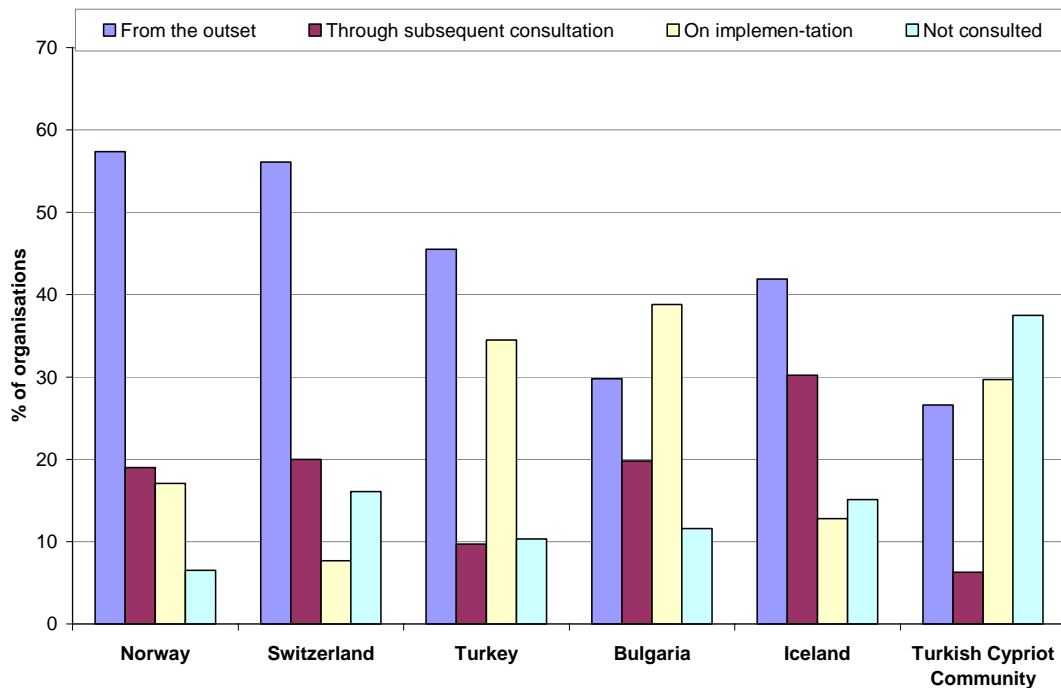
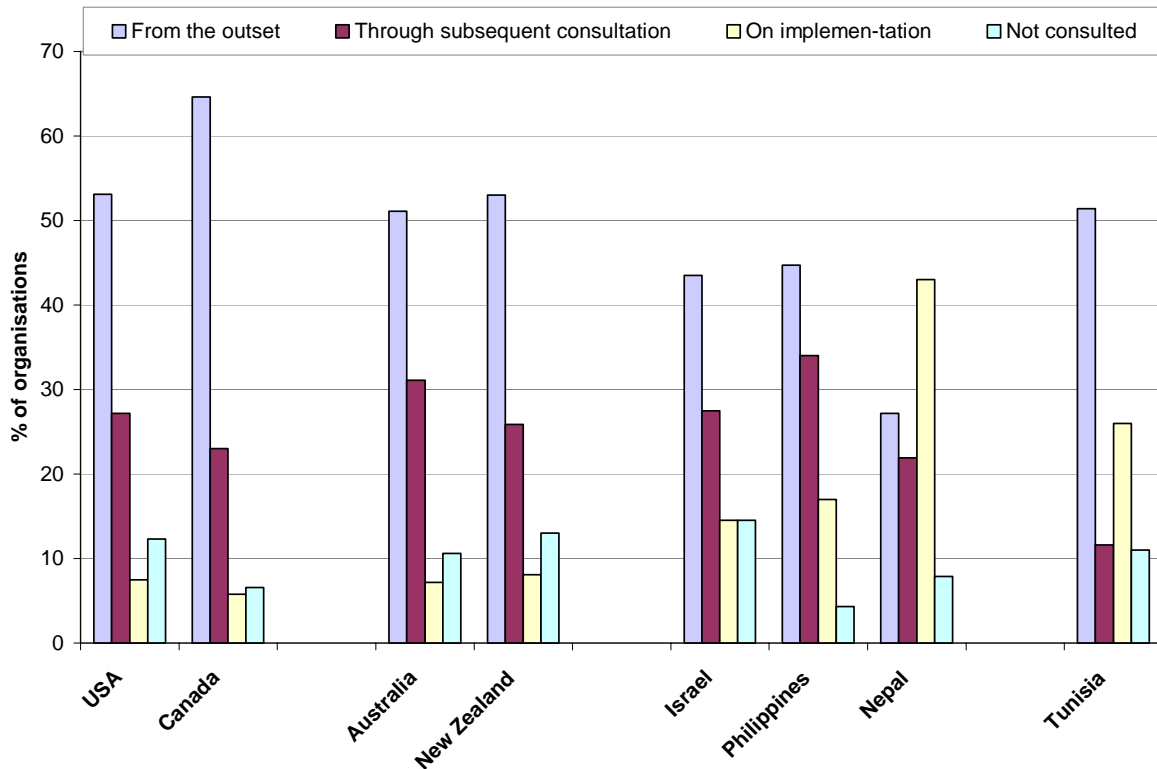


Figure 1.11. Stage at which HR is involved in development of business strategy (Europe, non-EU countries)



*Figure 1.12. Stage at which HR is involved in development of business strategy (Rest of world)*

### Existence of HR Strategy

In most countries the prevailing practice is most commonly a written HRM strategy. This is especially notable in Sweden, where around 80% of organisations have a written HR strategy. In some countries, like Germany, Austria, Slovakia and Israel, however, there is a similar frequency of written and unwritten HR strategy (35-40%), but there is some HR strategy to dictate HR policies and actions. In Cyprus and Tunisia the use of an unwritten HR strategy is most common.

There are few cases where countries report a low level of HR strategy development.

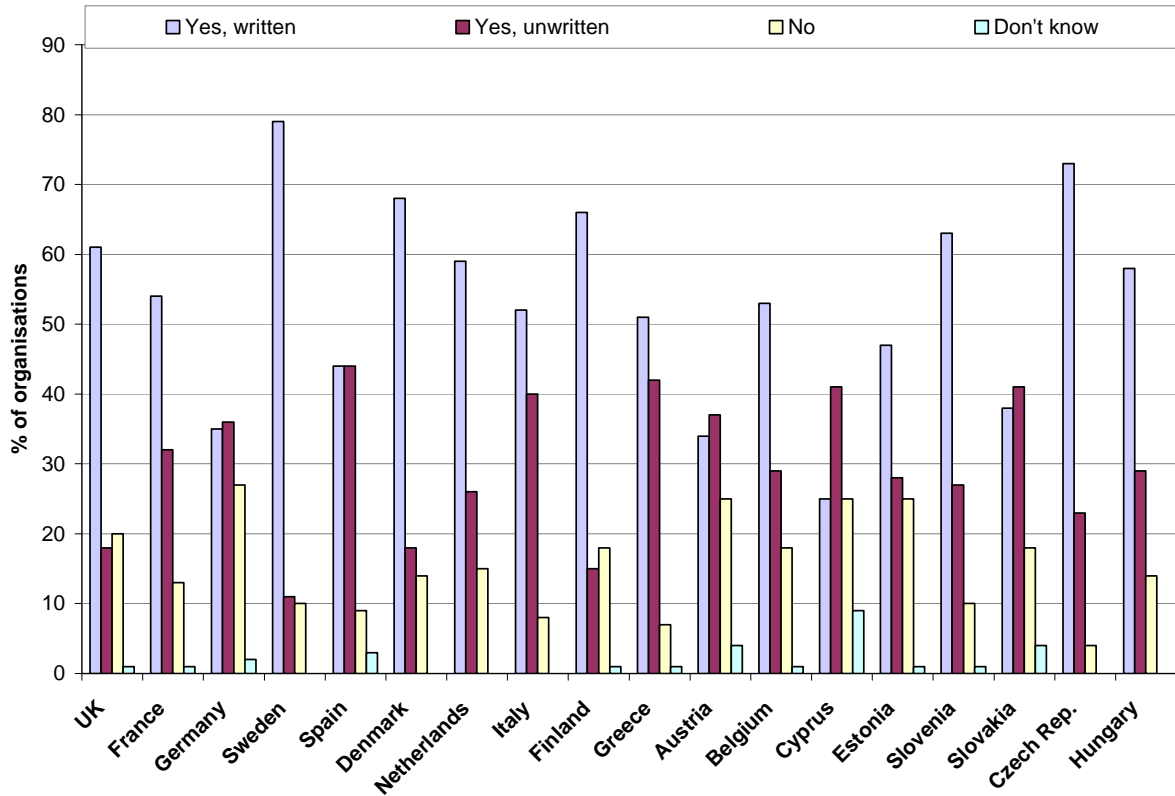


Figure 1.13. HR strategy (EU countries)

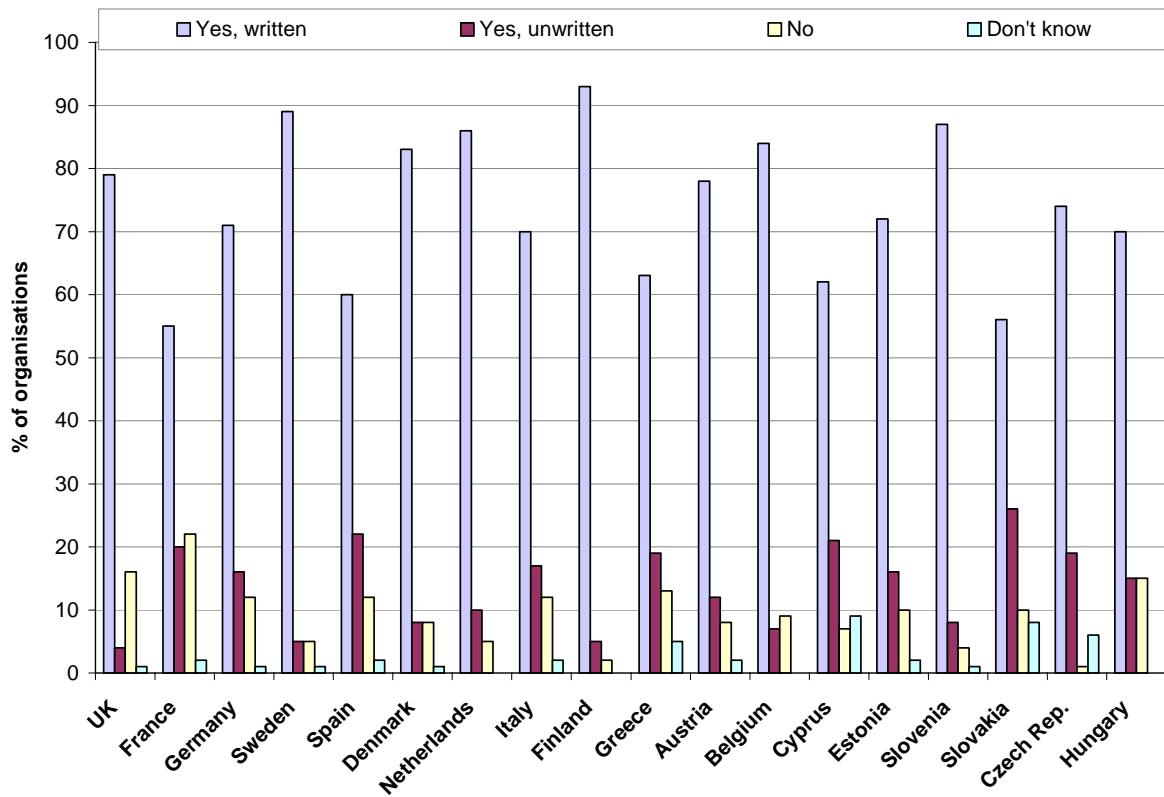
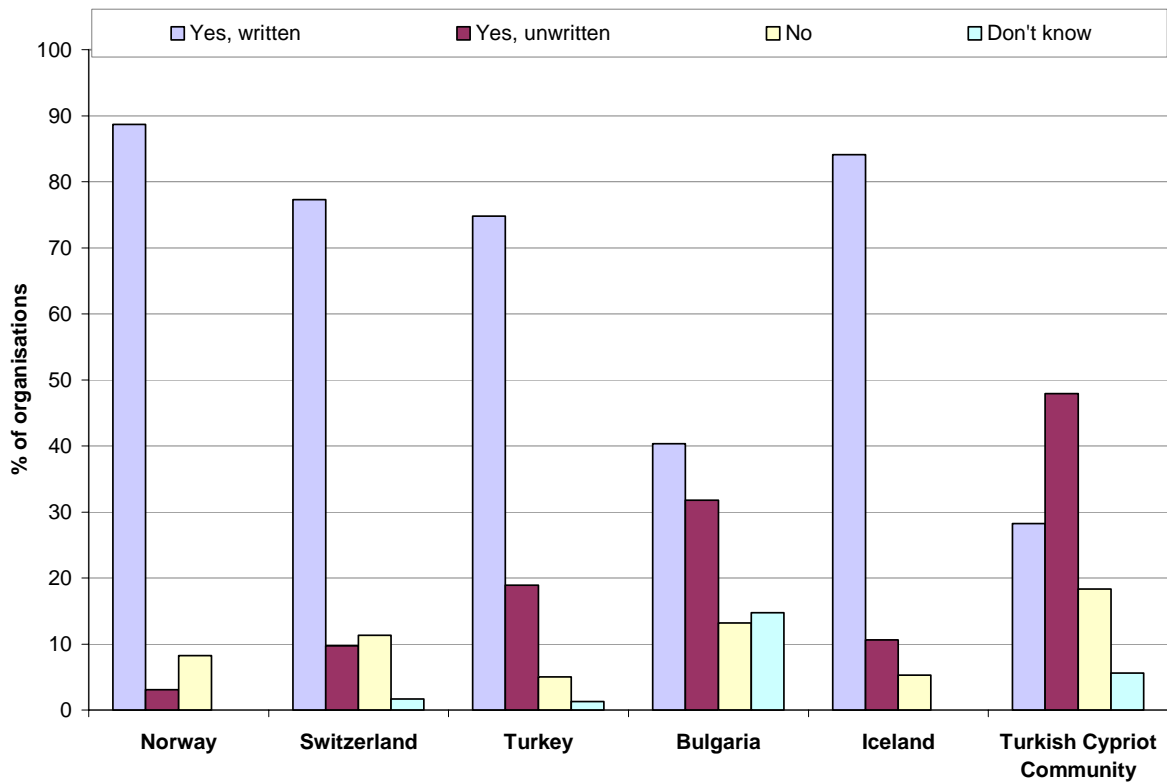


Figure 1.14. HR strategy (Europe, non-EU countries)



*Figure 1.15. HR strategy (Rest of world)*

### **Mission Statement**

In most countries, both in Europe and other continents, the vast majority of companies (from 55-85%) have a written mission statement. In Finland (93%), Sweden (89%), Slovenia (87%), Norway (89%), Canada (90%) and Philippines (88%), the percentage of companies with a written mission statement goes, in general, far beyond 85%. Sole exceptions are Bulgaria and the Turkish Cypriot Community, where there is a written mission statement only at the 40% and 28% of the companies examined, respectively.

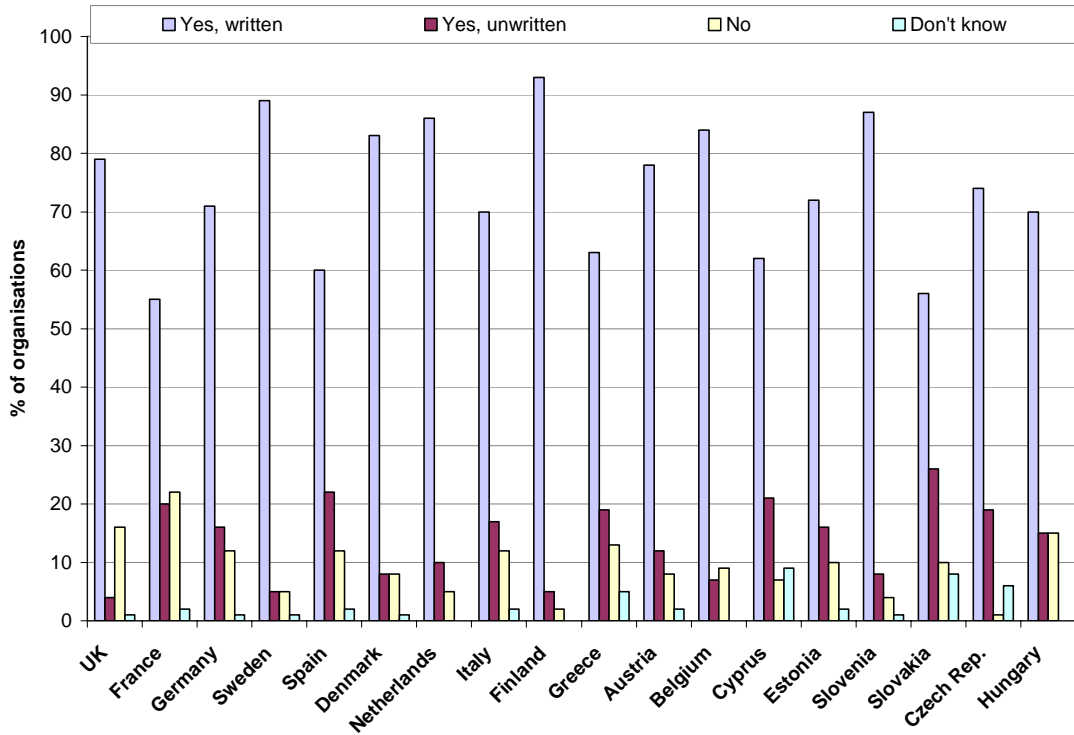


Figure 1.16. Mission statement (EU countries)

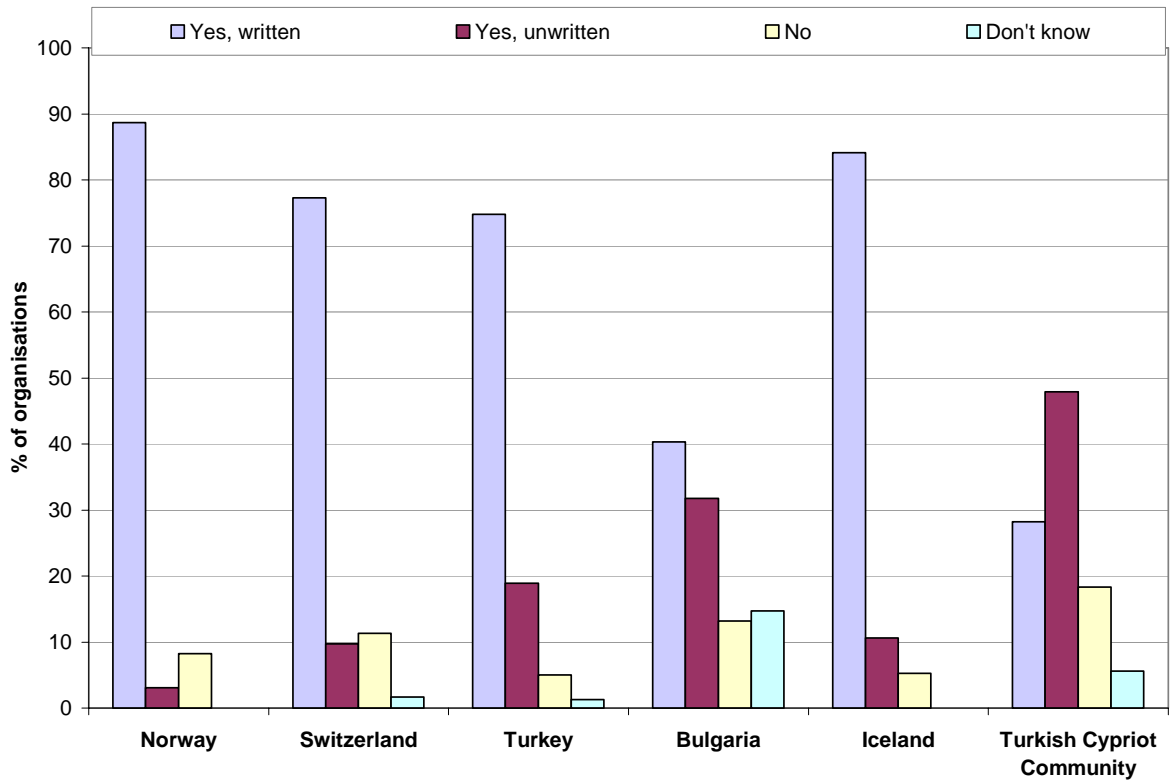
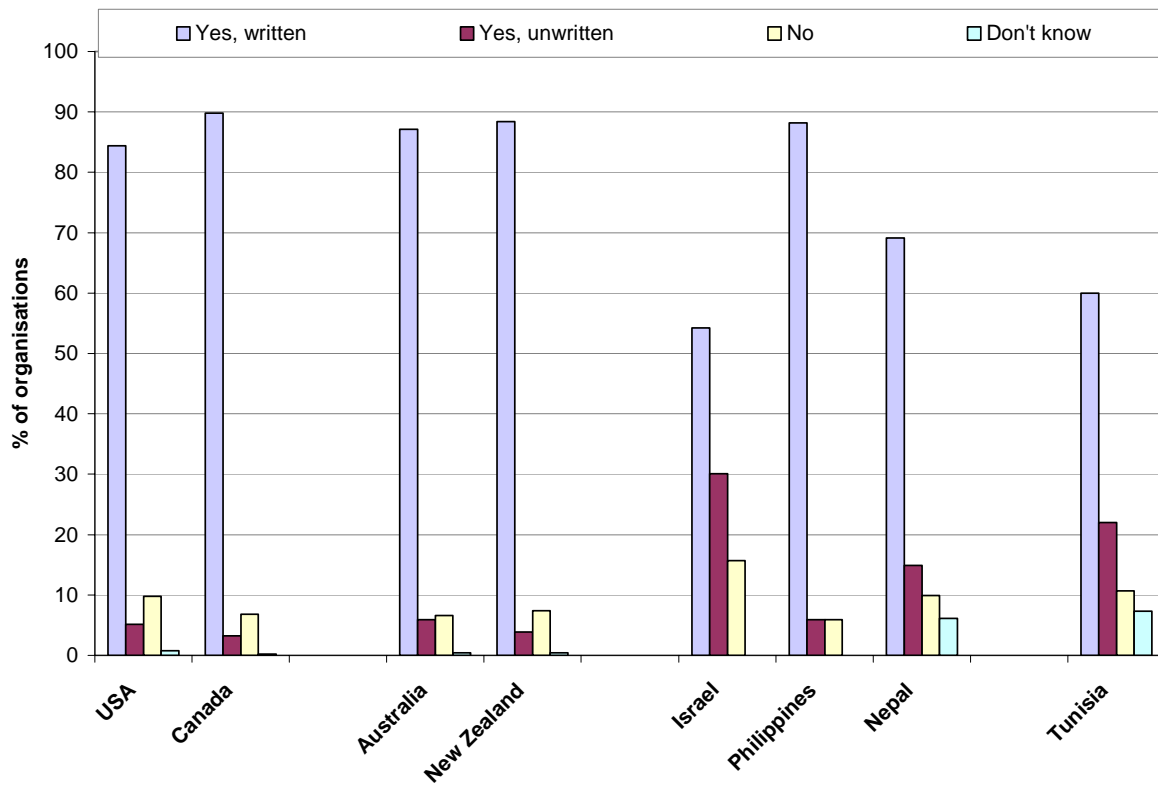


Figure 1.17. Mission statement (Europe, non-EU countries)





*Figure 1.18. Mission statement (Rest of world)*

### **Corporate Values Statement**

In most countries, the majority of companies reported that there is a written values statement. Only in Germany, Austria, Cyprus and the Turkish Cypriot Community, as well as Iceland, is it more common not to have a Corporate Values statement. It is interesting to note that in those countries it is also rare to have a written HR strategy.

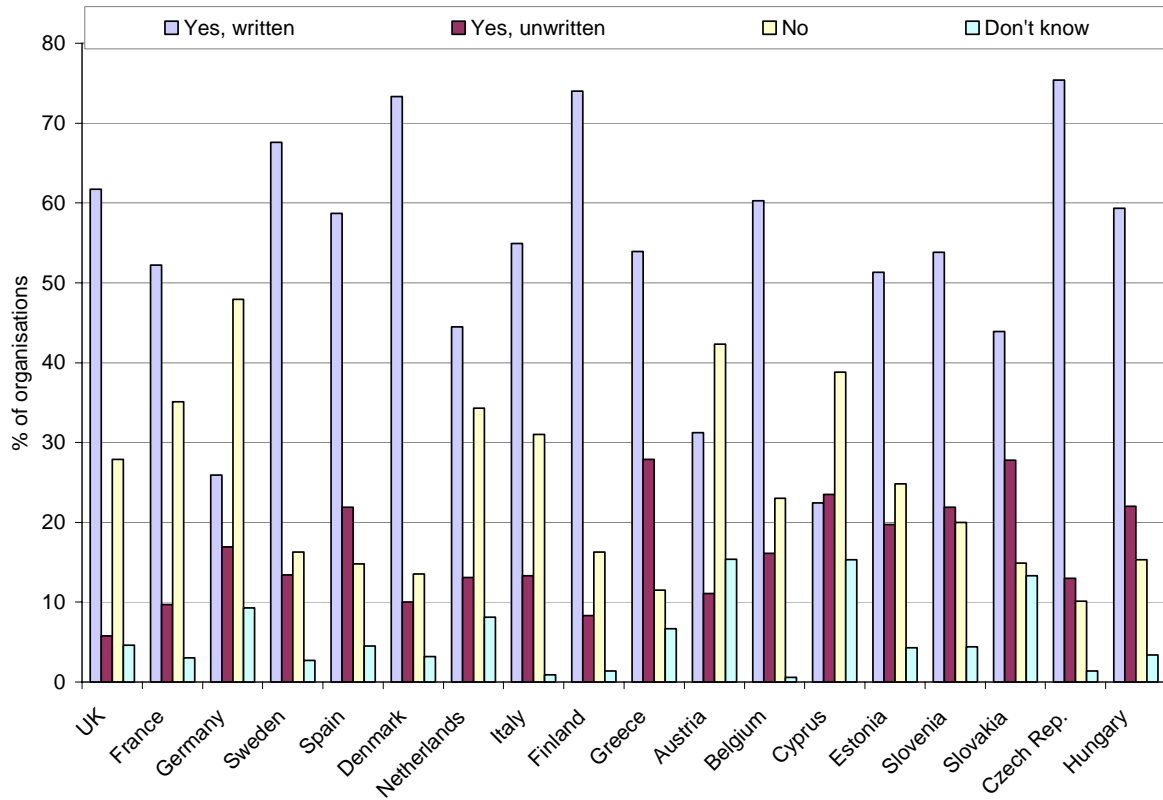


Figure 1.19. Corporate values statement (EU countries)

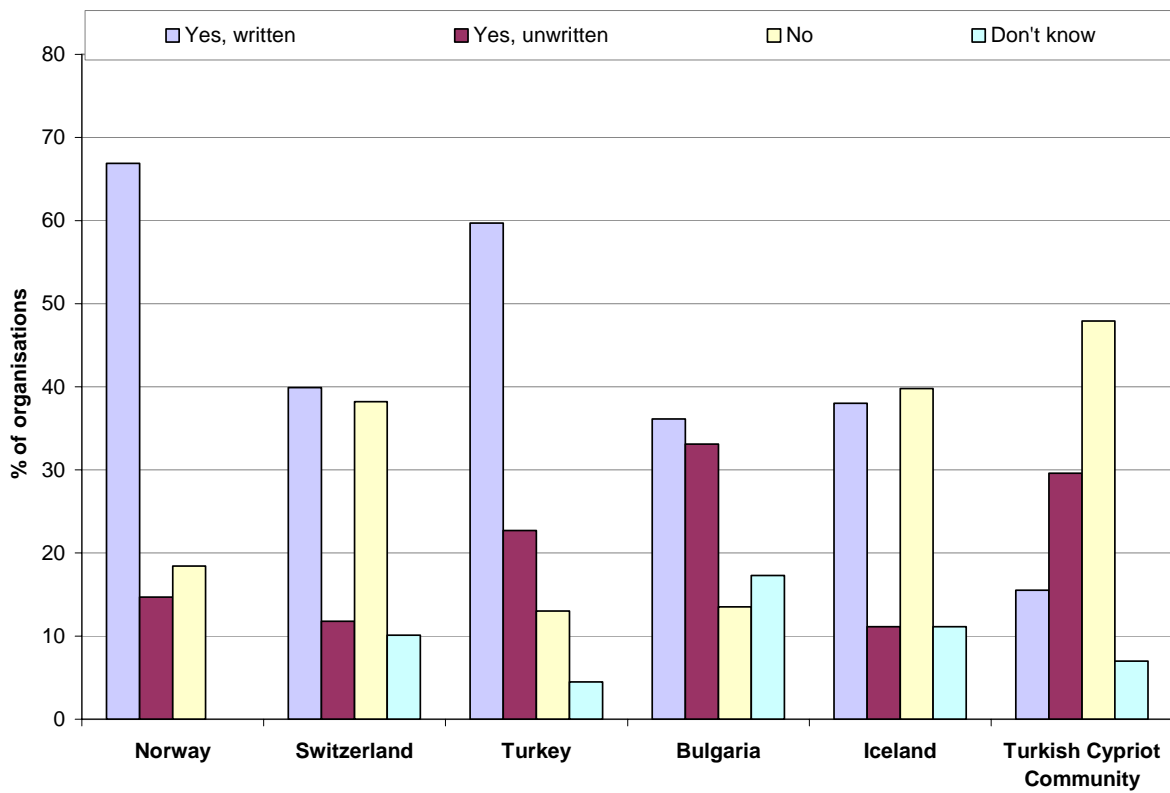


Figure 1.20. Corporate values statement (Europe, non- EU countries)

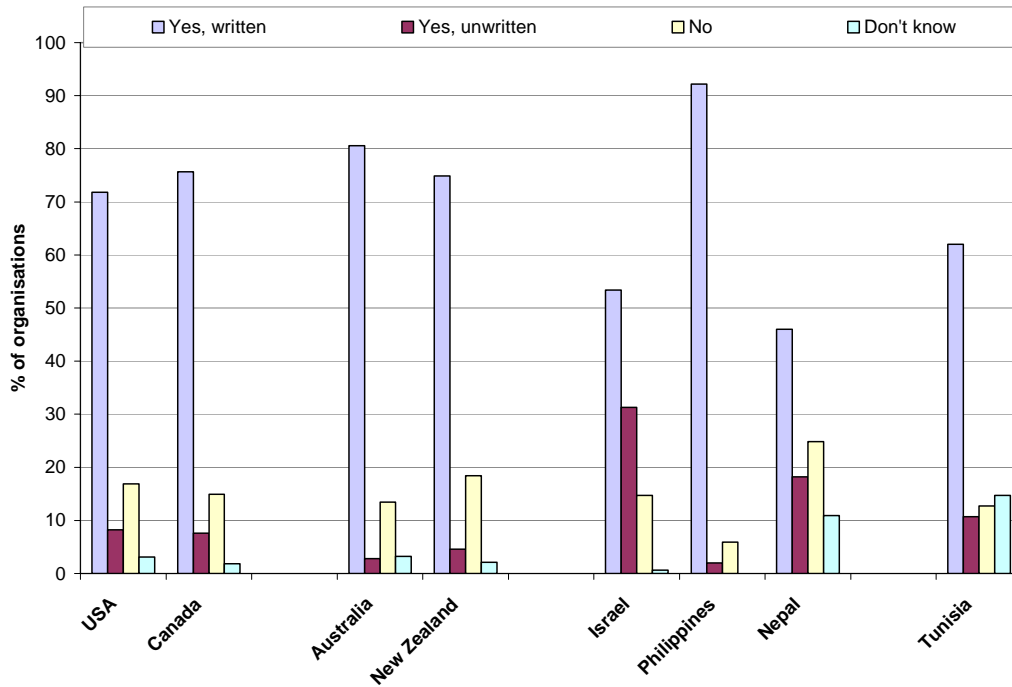


Figure 1.21. Corporate values statement (Rest of world)

**Business Strategy**

In most countries the prevailing practice is to have a written Business Strategy (50%-80% of companies examined). Only in Cyprus (37%), Italy (42%) and Israel (48%), less than 50% of the companies examined have a written business strategy. The Turkish Cypriot community is the only case where the practice of unwritten business strategy is more common than the written one, at 59%.

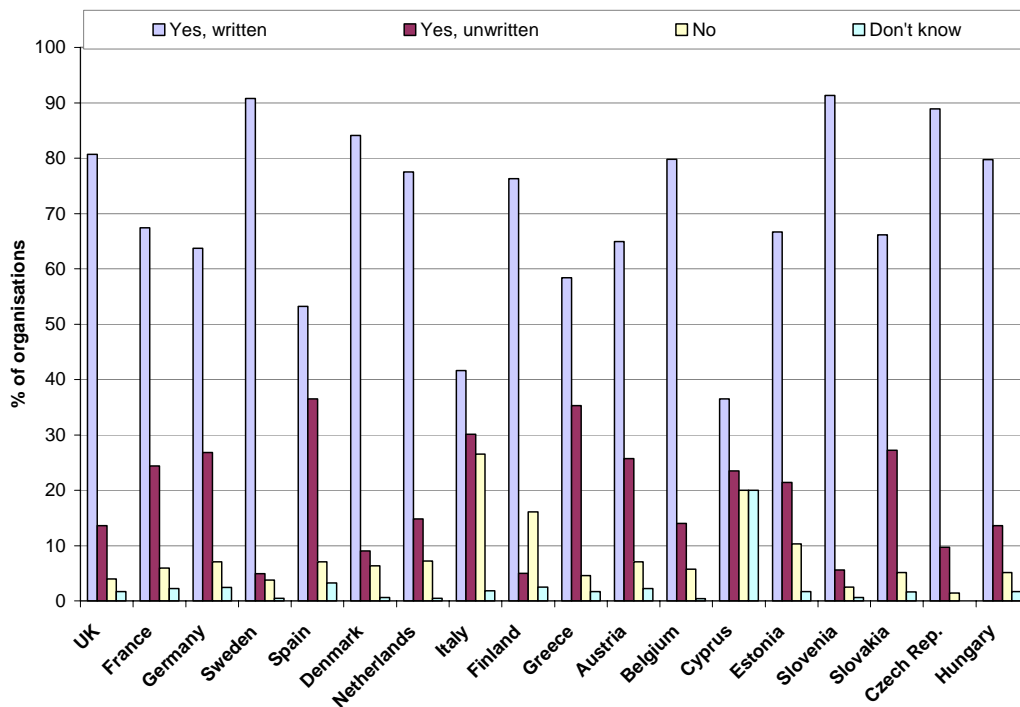


Figure 1.22. Business Strategy (EU countries)

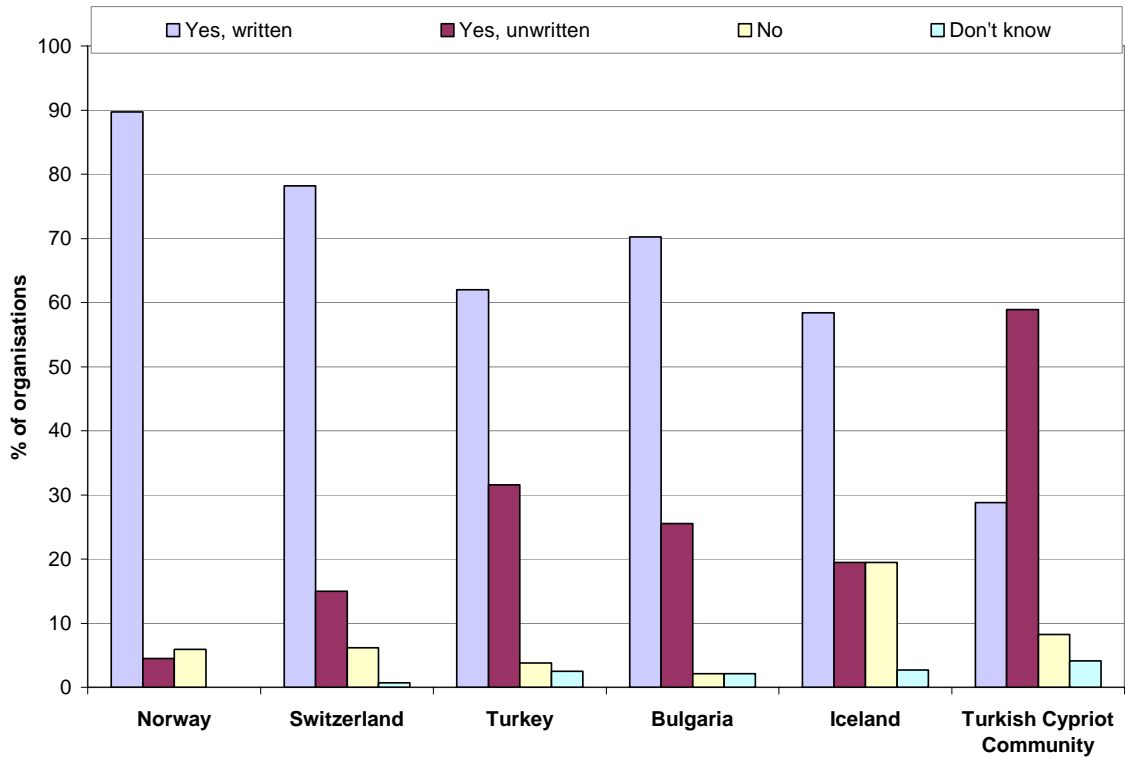


Figure 1.23. Business Strategy (Europe, non-EU countries)

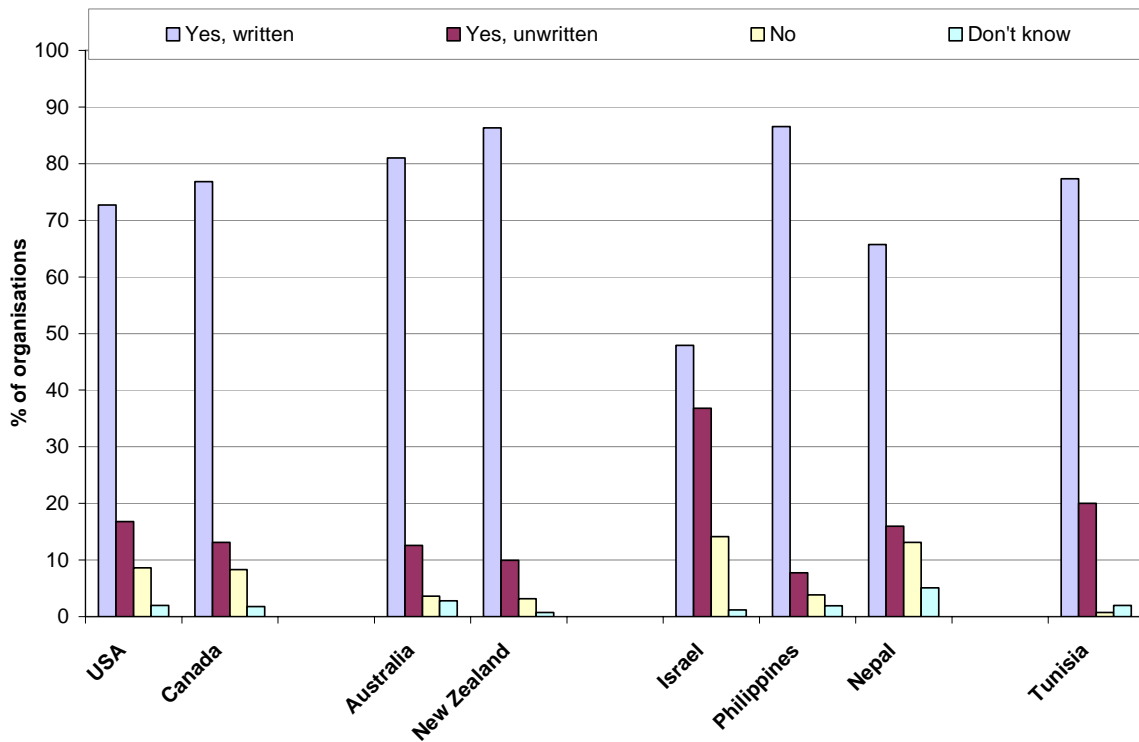


Figure 1.24. Business Strategy (Rest of world)

**Primary Responsibility for Recruitment and Selection**

All around the world, it seems that it is common for HR and the line to share the responsibility for recruitment and selection. In some countries it is more common for

HR to have an assisting role to the line, while in others it is the other way round. The only exceptions are Nepal and the Turkish Cypriot community, where the main responsibility for recruitment and selection lies more commonly within the hands of the line only.

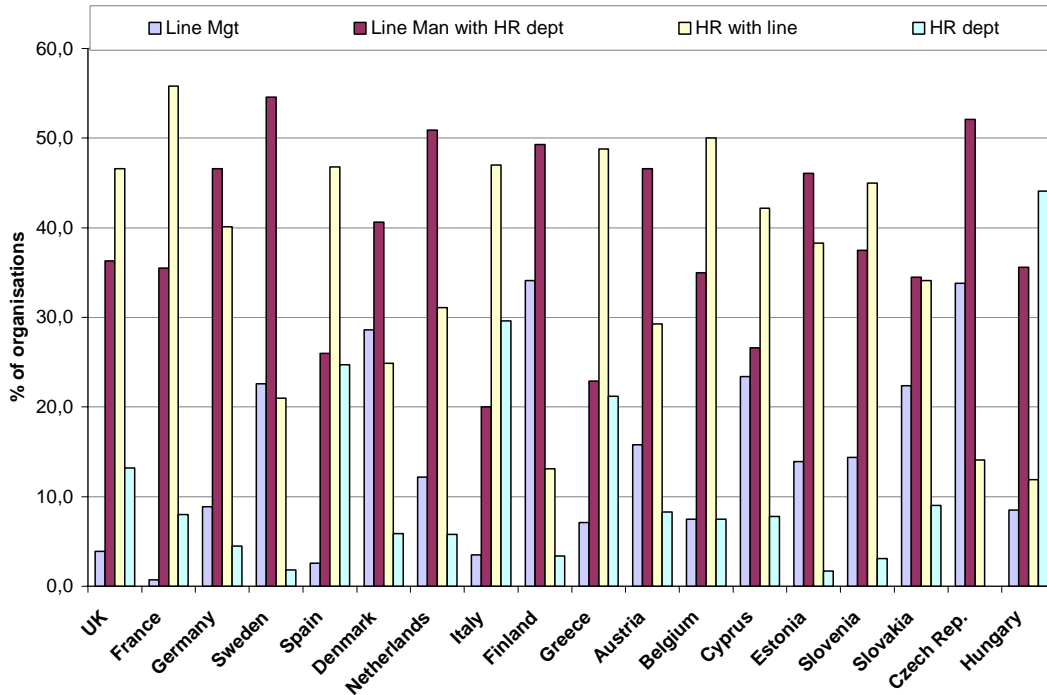


Figure 1.25. Primary responsibility for recruitment and selection (EU countries)

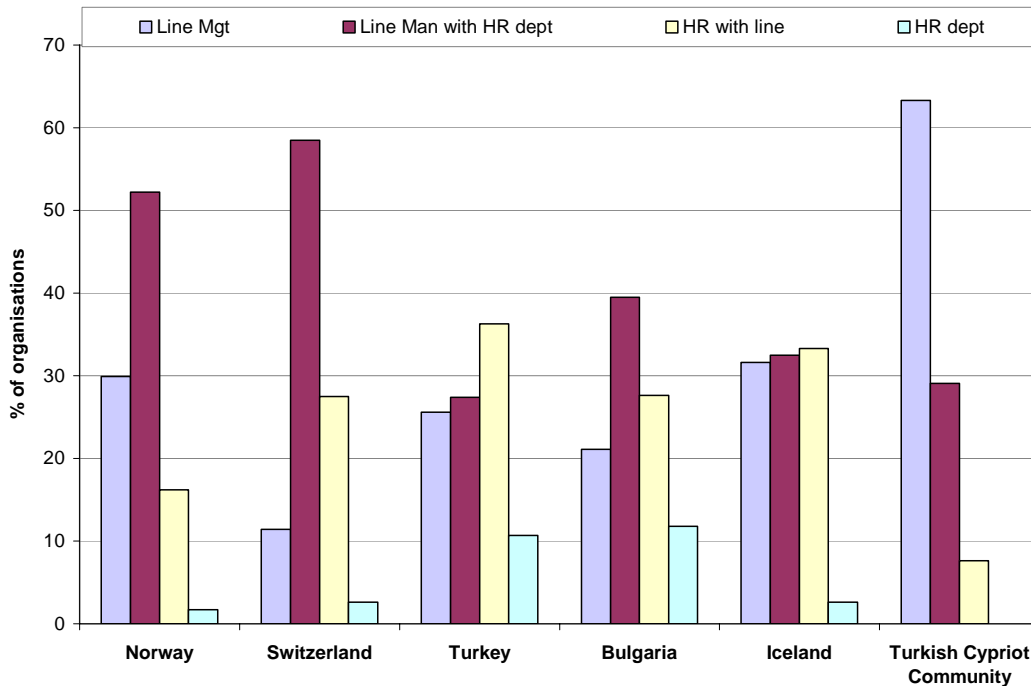
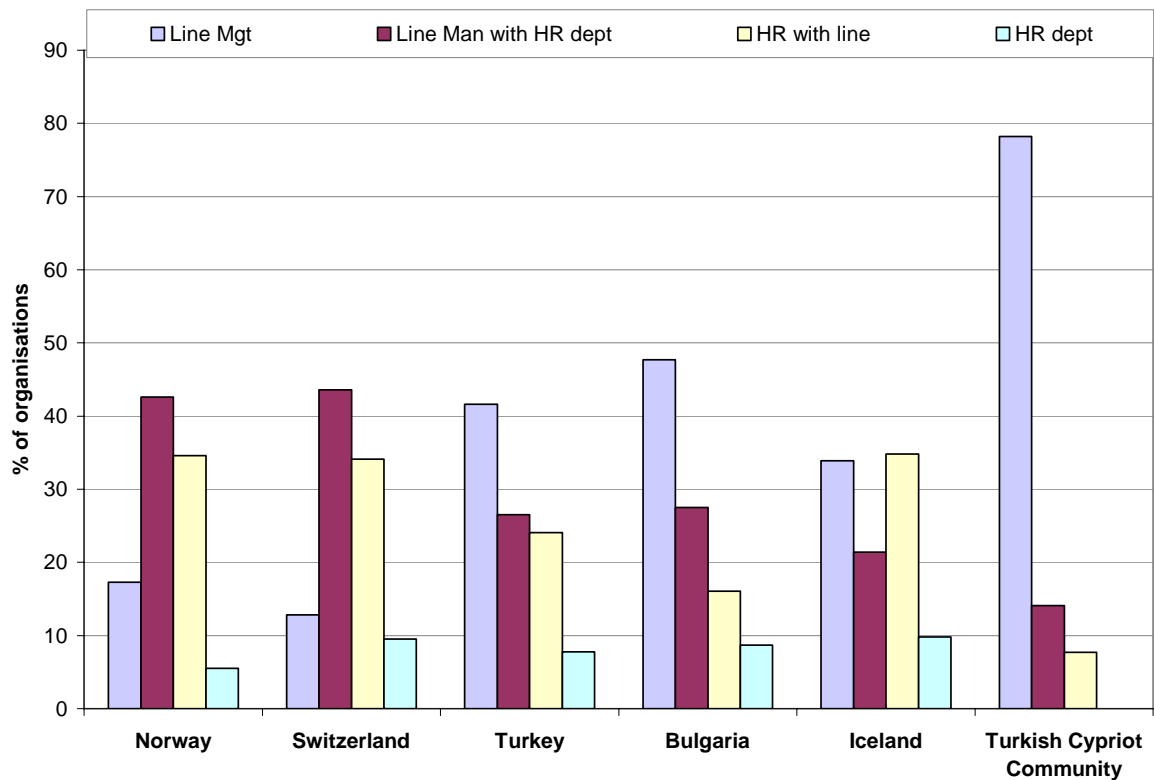


Figure 1.26. Primary responsibility for recruitment and selection (Europe, non- EU countries)



*Figure 1.27. Primary responsibility for recruitment and selection (Rest of world)*

### **Primary Responsibility for Pay and Benefits**

As in the case of Recruitment and Selection, the primary responsibility for Pay and Benefits is shared by the line and HR, with most common practice of HR doing it with the assistance of the line. There are some countries, however, where it is more common for the line to have the main responsibility for Pay and Benefits [Slovakia (56%), Estonia (41%), Turkish Cypriot Community (78%), Bulgaria (48%), Turkey (42%), Nepal (55%)].

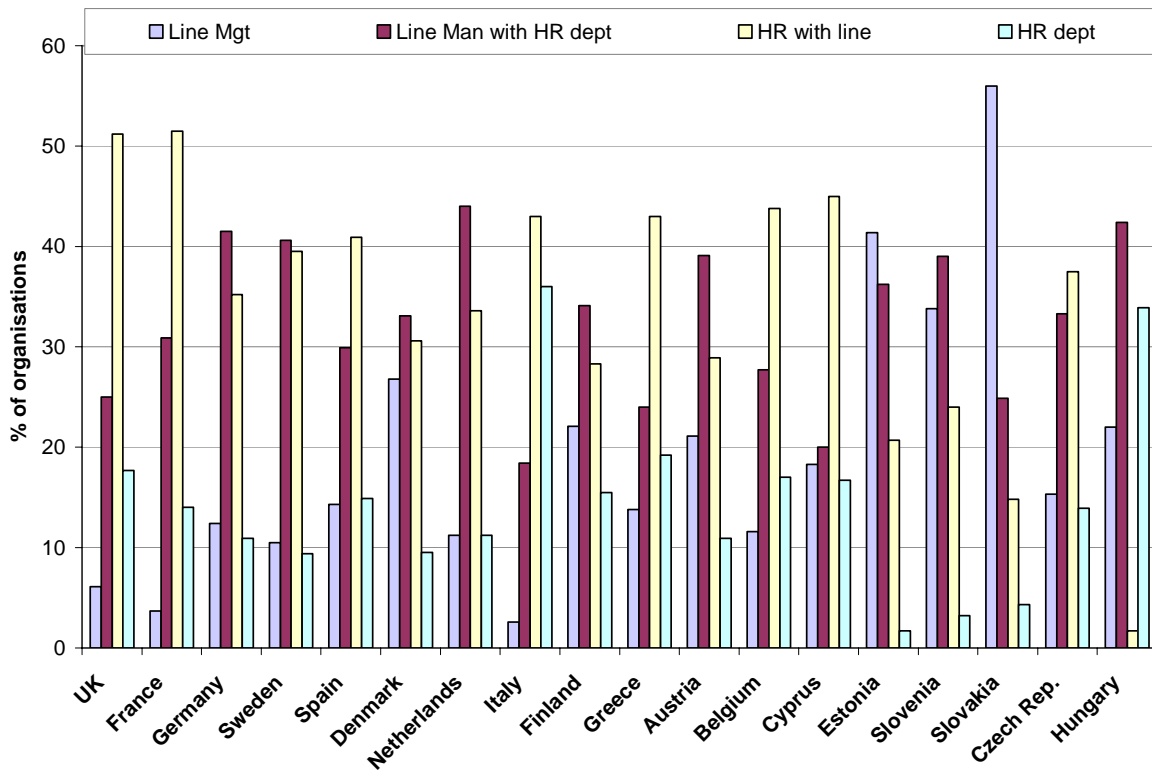


Figure 1.28. Primary responsibility for pay and benefits (EU countries)

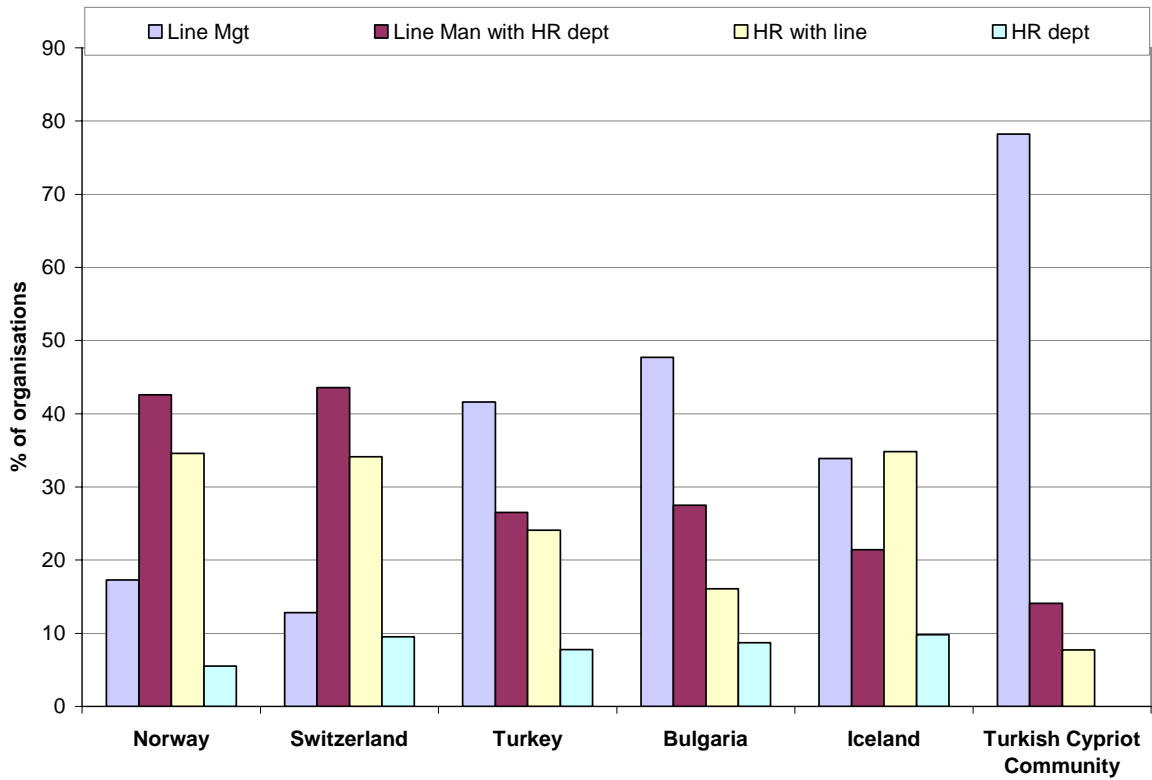
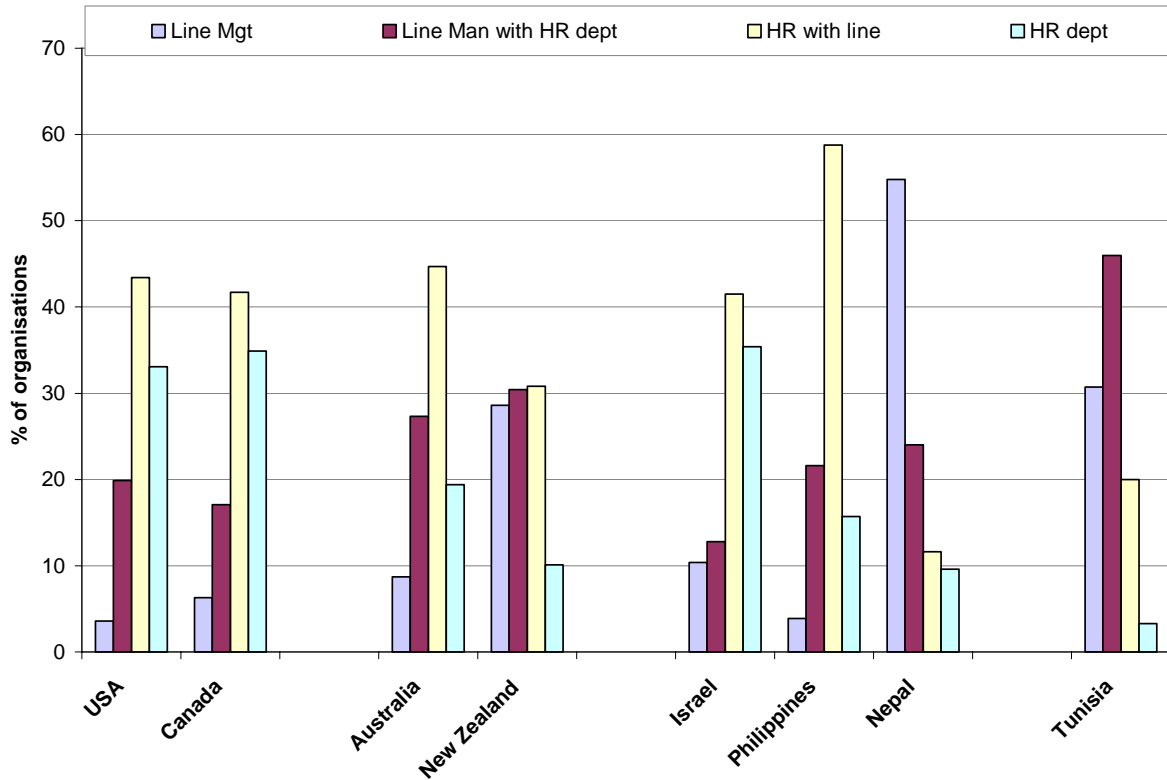


Figure 1.29. Primary responsibility for pay and benefits (Europe, non- EU countries)



*Figure 1.30. Primary responsibility for pay and benefits (Rest of world)*

### **Primary Responsibility for Training and Development**

In training and development, the responsibility is shared by the line and HR, but it is common for most EU countries for HR to be responsible with the assistance of the line (except Sweden, Finland, Austria and the Netherlands, where most commonly the line does the training and development with the assistance of HR). It can be said, therefore, that training and development is seen as a shared responsibility for managers.



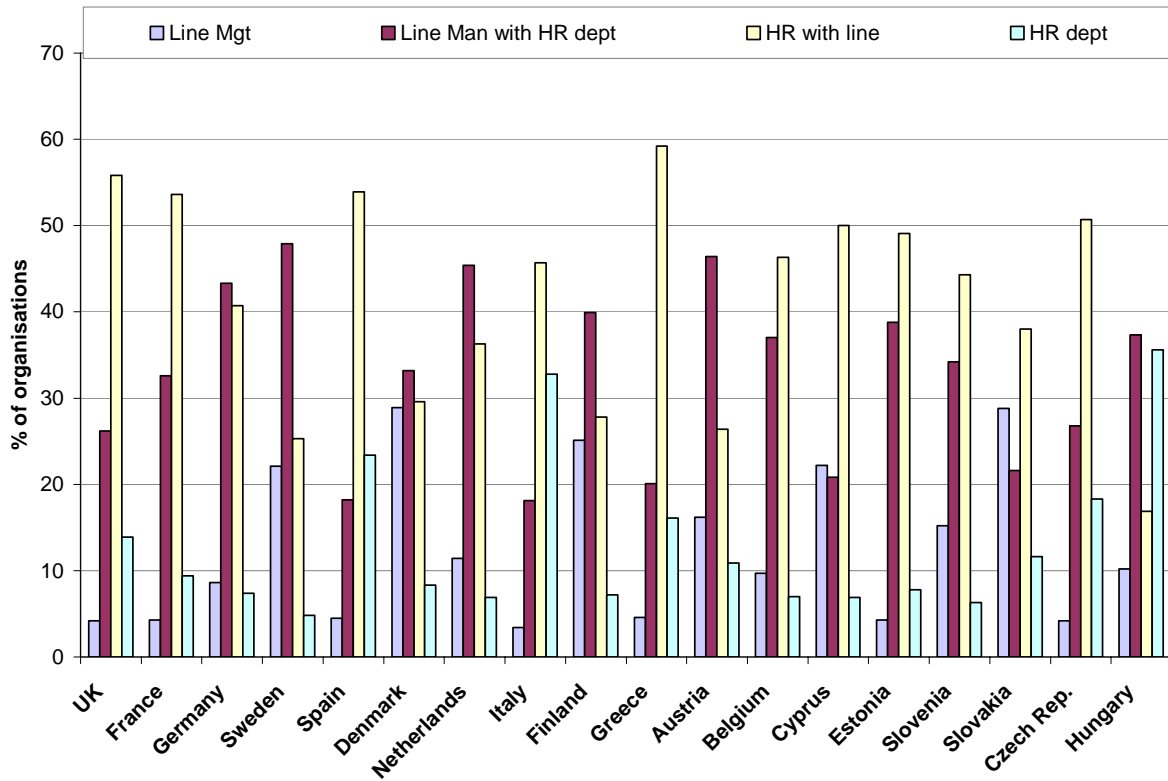


Figure 1.31. Primary responsibility for training and development (EU countries)

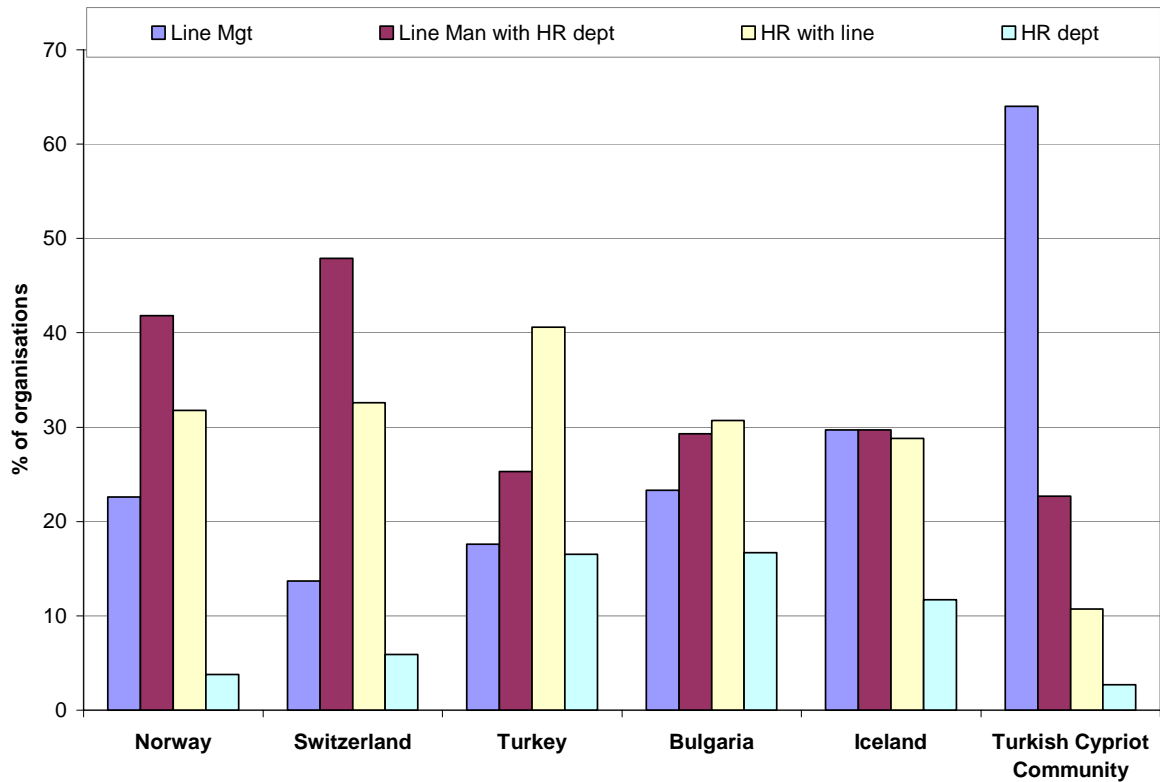
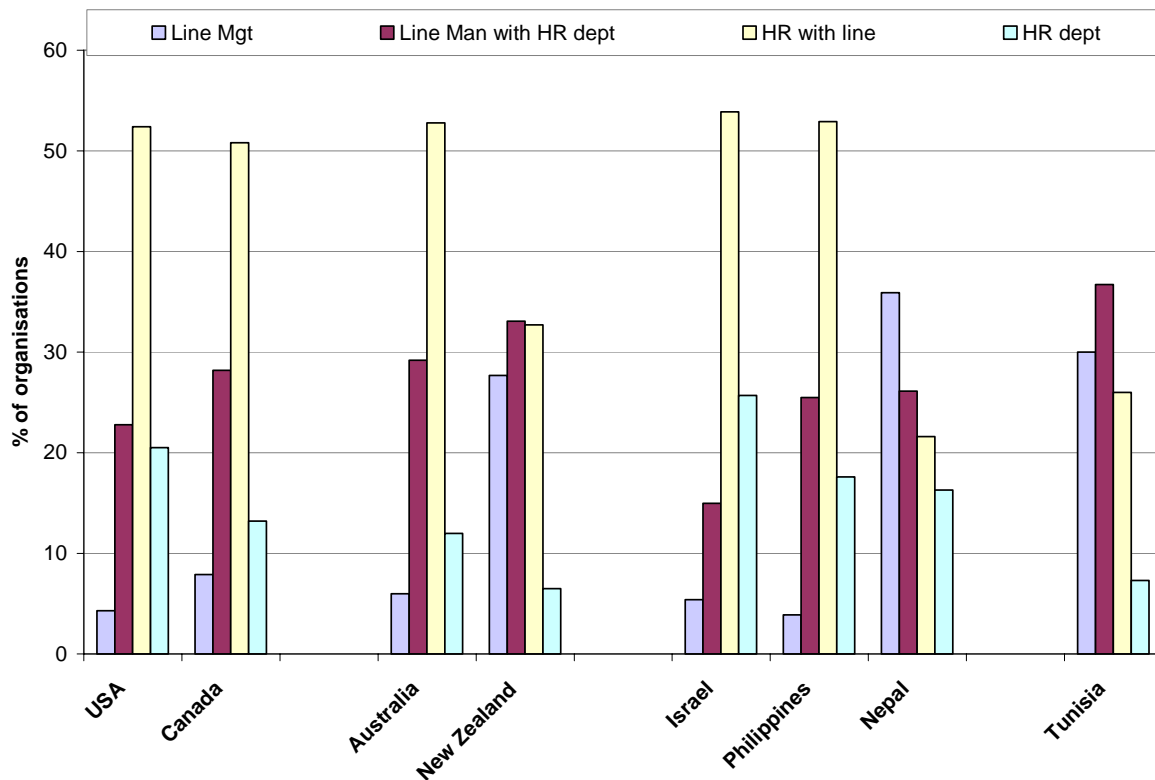


Figure 1.32. Primary responsibility for training and development (Europe, non- EU countries)



*Figure 1.33. Primary responsibility for training and development (Rest of world)*

### **Primary Responsibility for Industrial Relations**

Industrial Relations, in contrast with all the other HR functions examined, is often seen as the primary responsibility of HR alone. Though in many countries (UK, Sweden, Greece, Belgium, Hungary, Norway, USA, Canada, Philippines), industrial relations are considered most commonly as a shared responsibility under the guidance of HR, in all other countries Industrial Relations are most commonly seen as the job of HR. Sole exceptions were Slovakia, Bulgaria, Nepal, Tunisia and the Turkish Cypriot community, where it is most common for the line to assume responsibility for industrial relations, without the support of the HR.

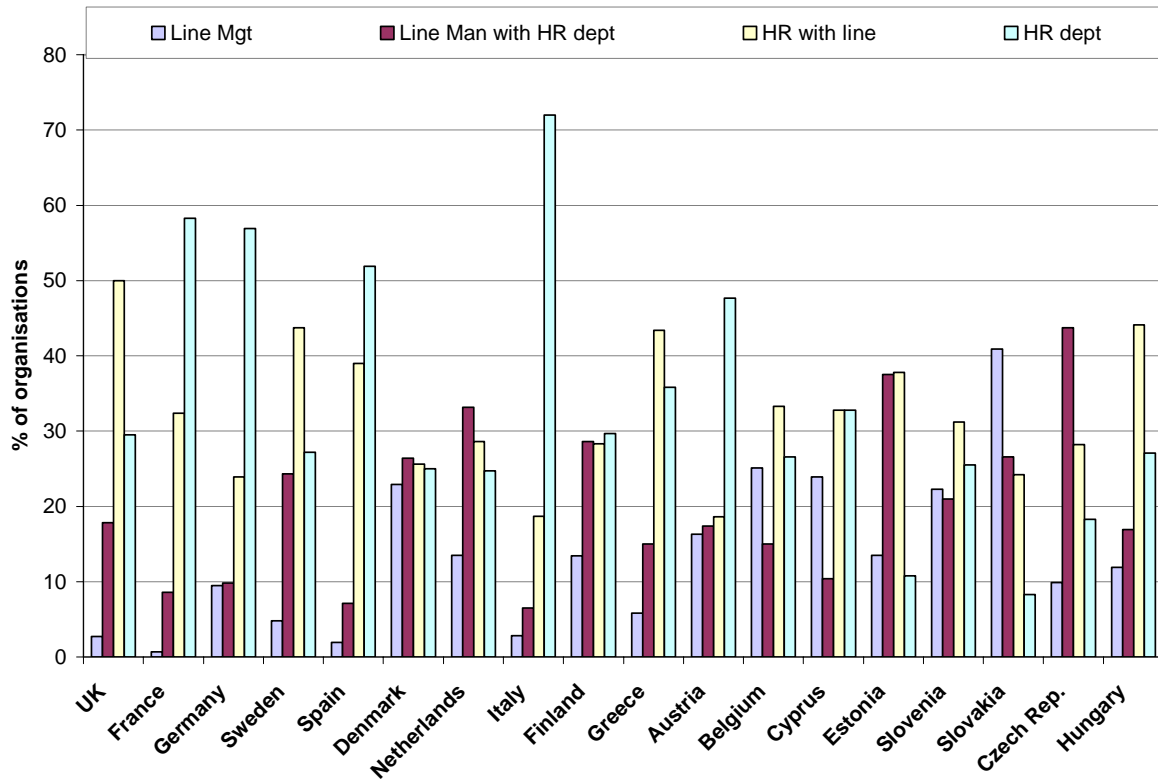


Figure 1.34. Primary responsibility for Industrial Relations (EU countries)

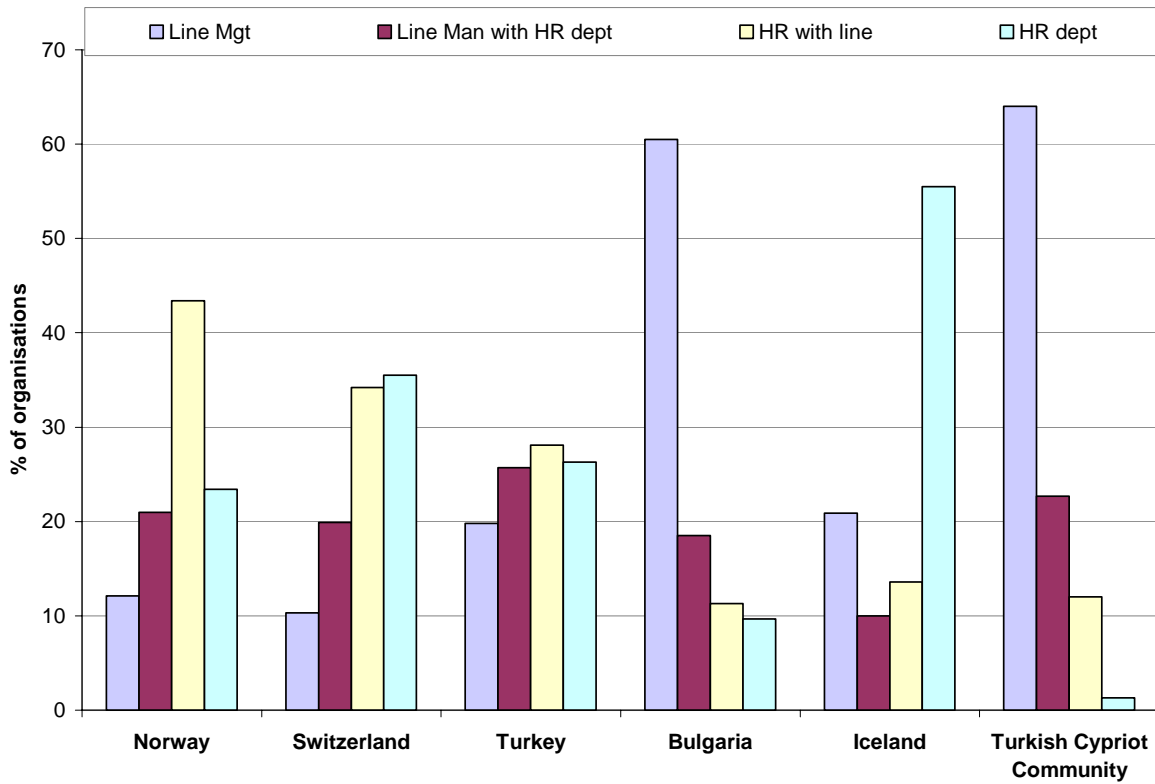
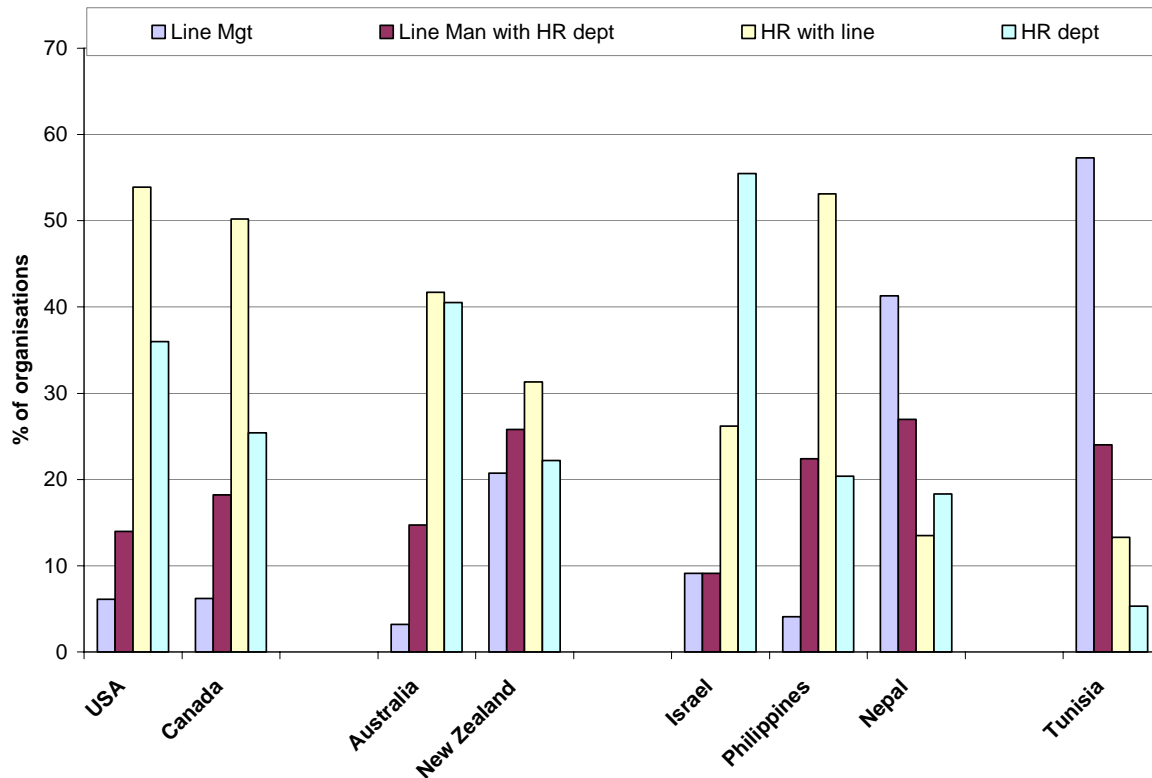


Figure 1.35. Primary responsibility for Industrial Relations (Europe, non-EU countries)



*Figure 1.36. Primary responsibility for Industrial Relations (Rest of world)*

### **Primary Responsibility for Workforce expansion reduction**

The primary responsibility for workforce expansion/reduction in most countries resides with the line, with the assistance from the HR department. In some countries, though, it is the HR department, with the assistance of the line that has the primary responsibility (Germany, Italy, Greece, Cyprus, Australia, and Israel). Finally, in some countries it is more common for the line alone to have the responsibility for workforce expansion/reduction [Slovakia (40%), Turkey (44%), Turkish Cypriot community (71%) and Nepal 43%].

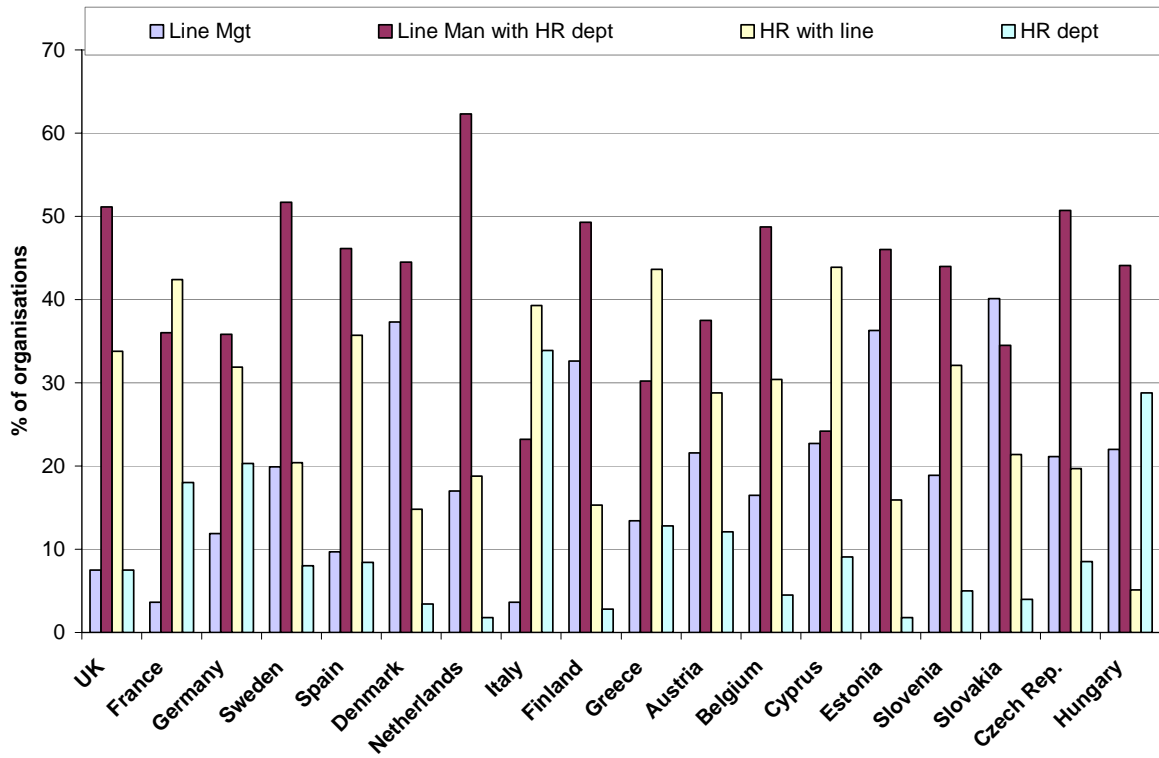


Figure 1.37. Primary responsibility for workforce expansion/reduction (EU countries)

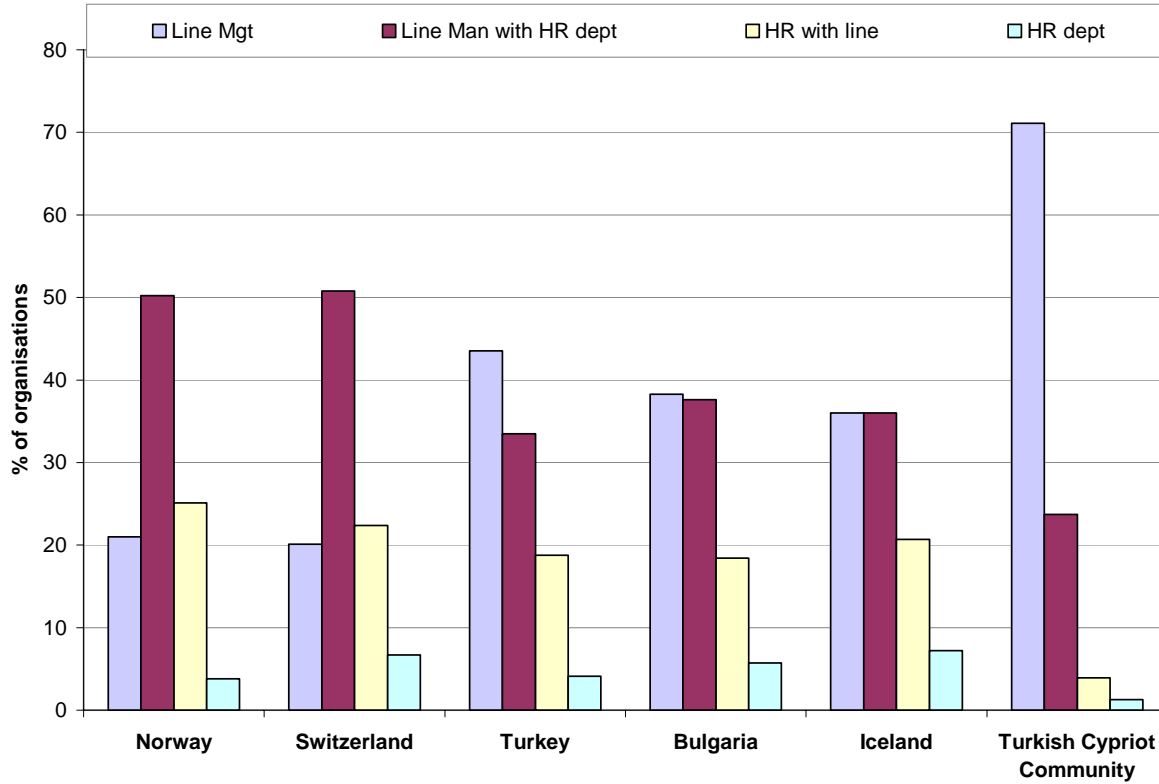
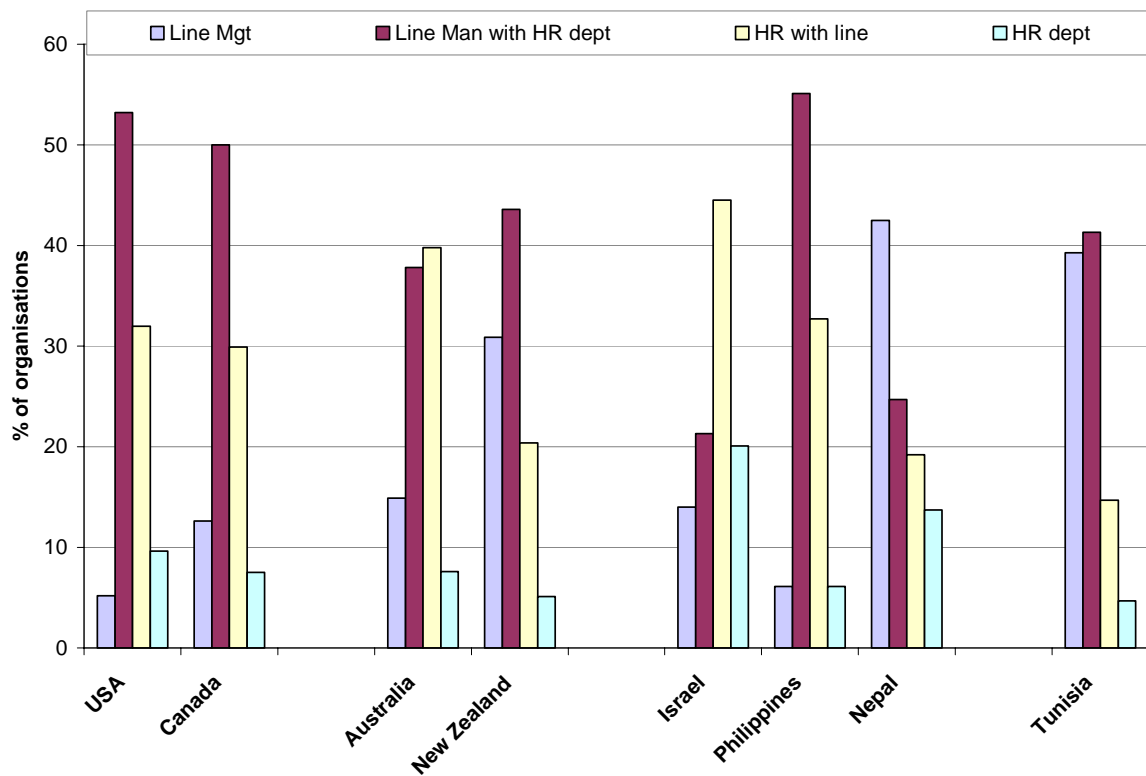


Figure 1.38. Primary responsibility for workforce expansion/reduction (Europe, non-EU countries)



*Figure 1.39. Primary responsibility for workforce expansion/reduction (Rest of world)*

### **Change in use of external providers for HR Information Systems (HRIS)**

External providers for HRIS are used extensively in most countries. Generally, over 65% of companies in most countries appear to use such services. Exceptions are met in Germany where 41% do not use external providers for HRIS, Slovakia (48%), Turkish Cypriot community (57%), Nepal (64%) and Tunisia (48%).

In most countries the use of external providers of HR Information Systems has either increased or stayed the same. Only in France (36%), Spain (39%), Finland (35%) and Israel (46%) more than 10% of the companies reported a decrease in the use of external providers of HRIS.

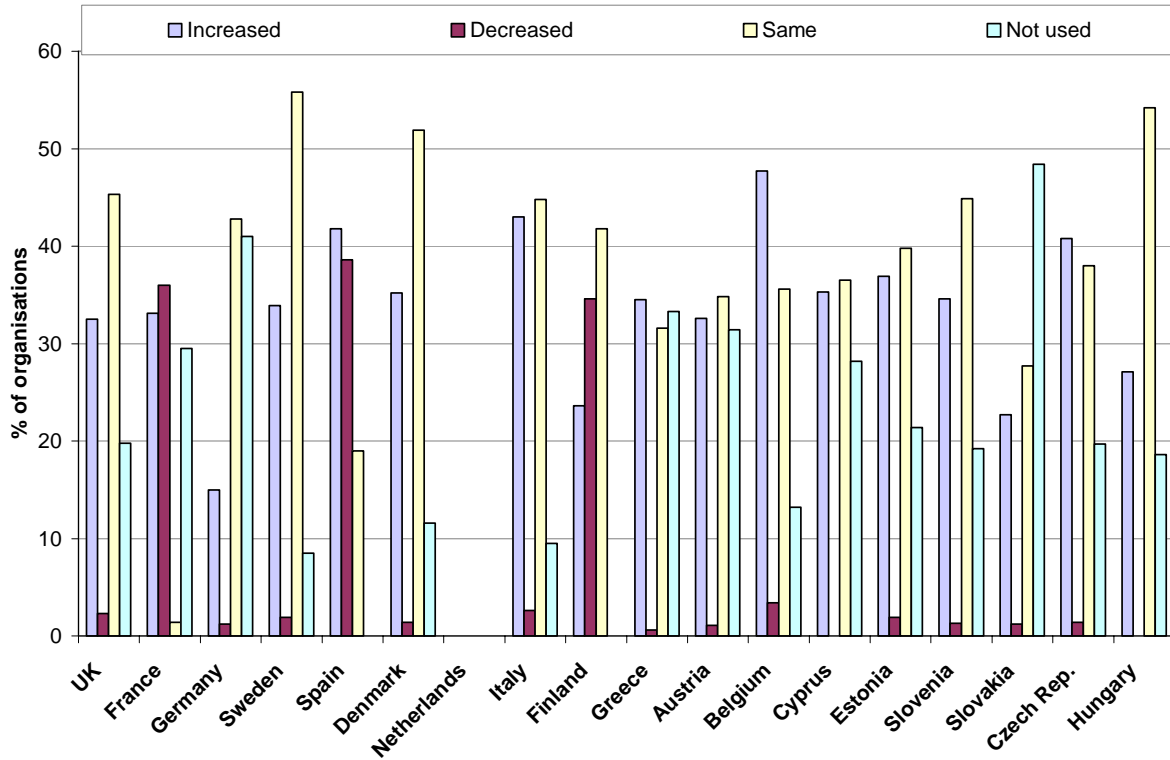


Figure 1.40. Change in use of external providers for HR information systems (EU countries)

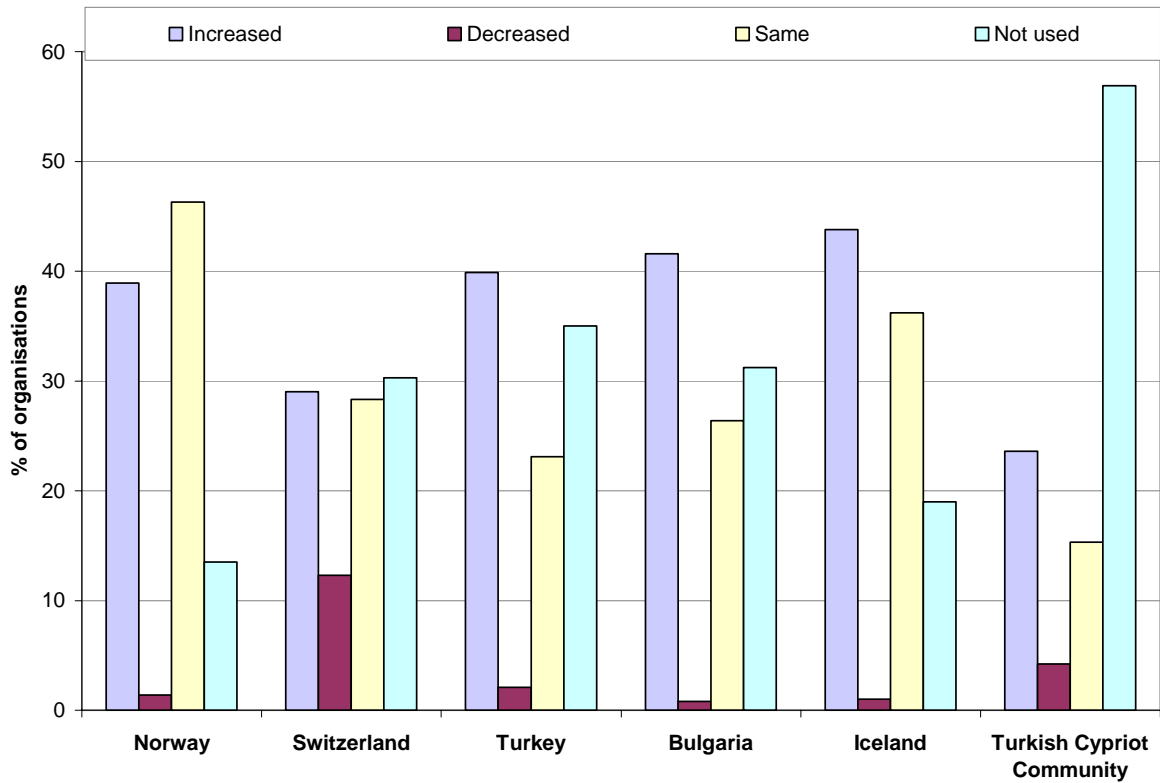
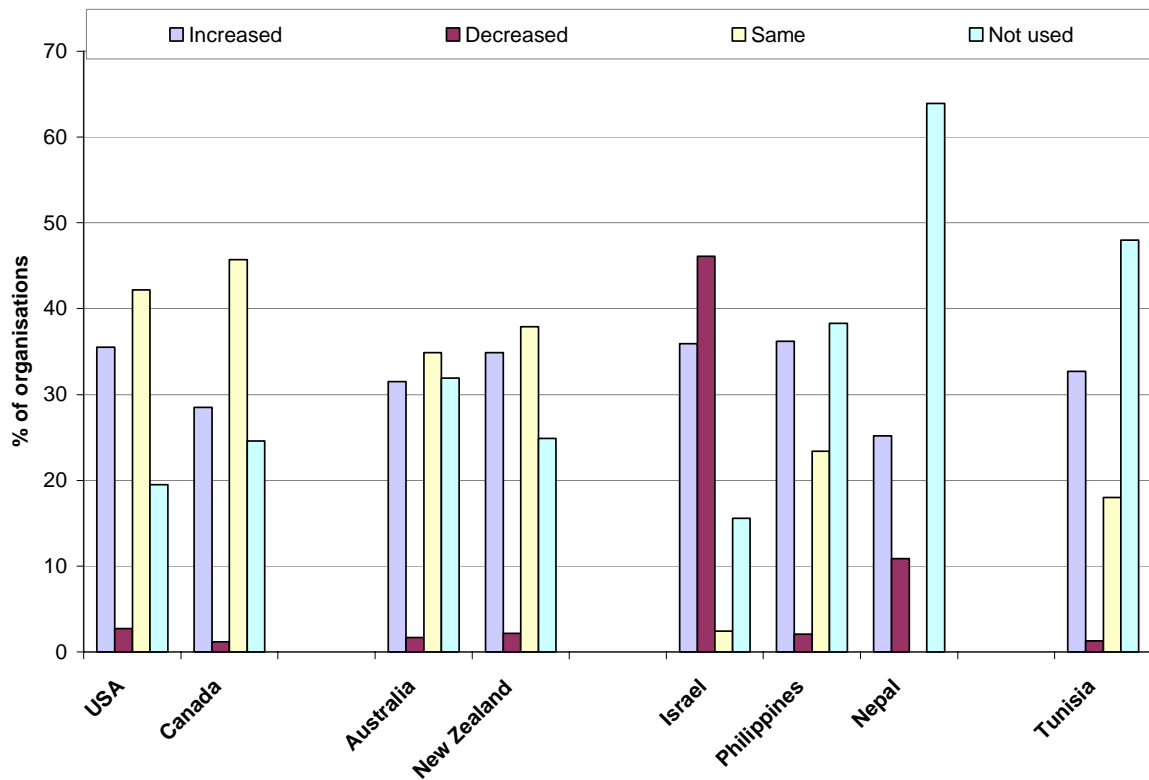


Figure 1.41. Change in use of external providers for HR information systems (Europe, non-EU countries)



*Figure 1.42. Change in use of external providers for HR information systems (Rest of world)*

### **Type of HR Information System**

In most of the countries examined the most common practice is for companies to use a primarily independent HR system. In Slovenia (55%), USA (52%), Denmark (47%) and Philippines (42%), it is most common, though, to have a HRIS which is integrated into the wider management information system.

Surprisingly, there are many countries where there was a relatively high report of no use of any computerized HRIS, such as the Turkish Cypriot community (79%), Nepal (65%), Hungary (39%), New Zealand (37%), Australia (35%) and Cyprus (31%).



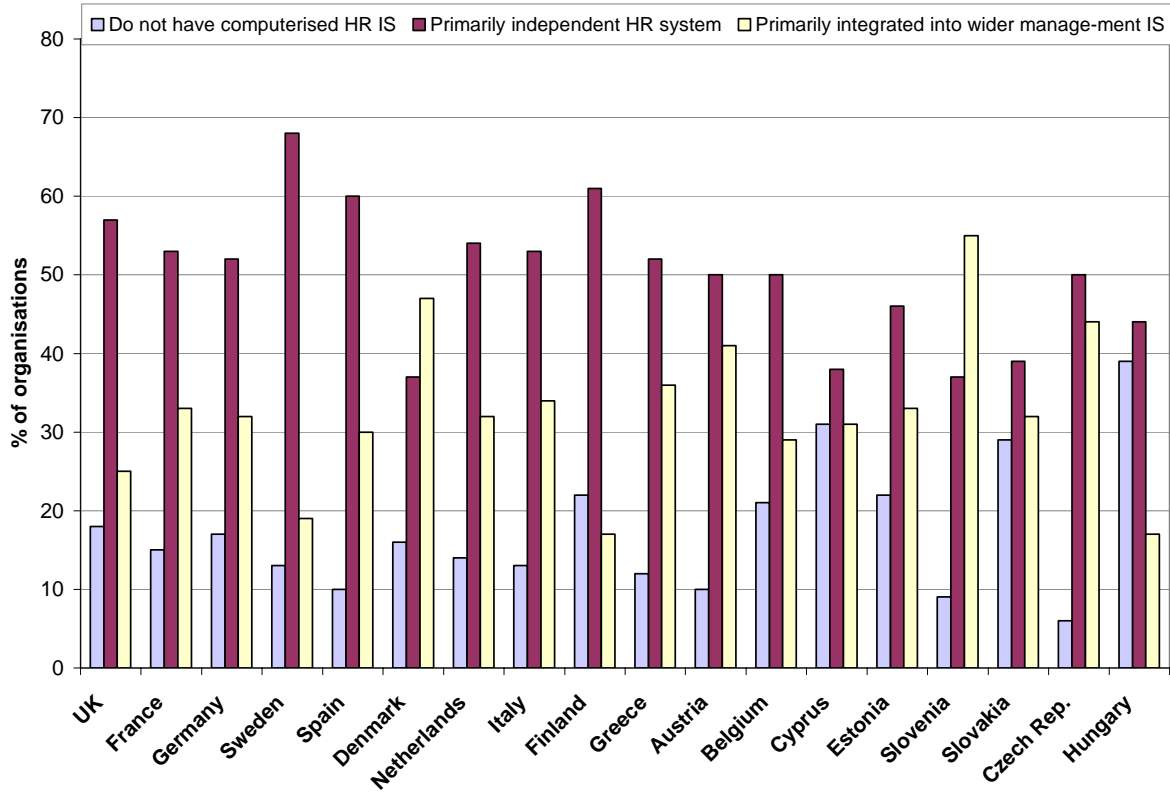


Figure 1.43. Type of HR information system (EU countries)

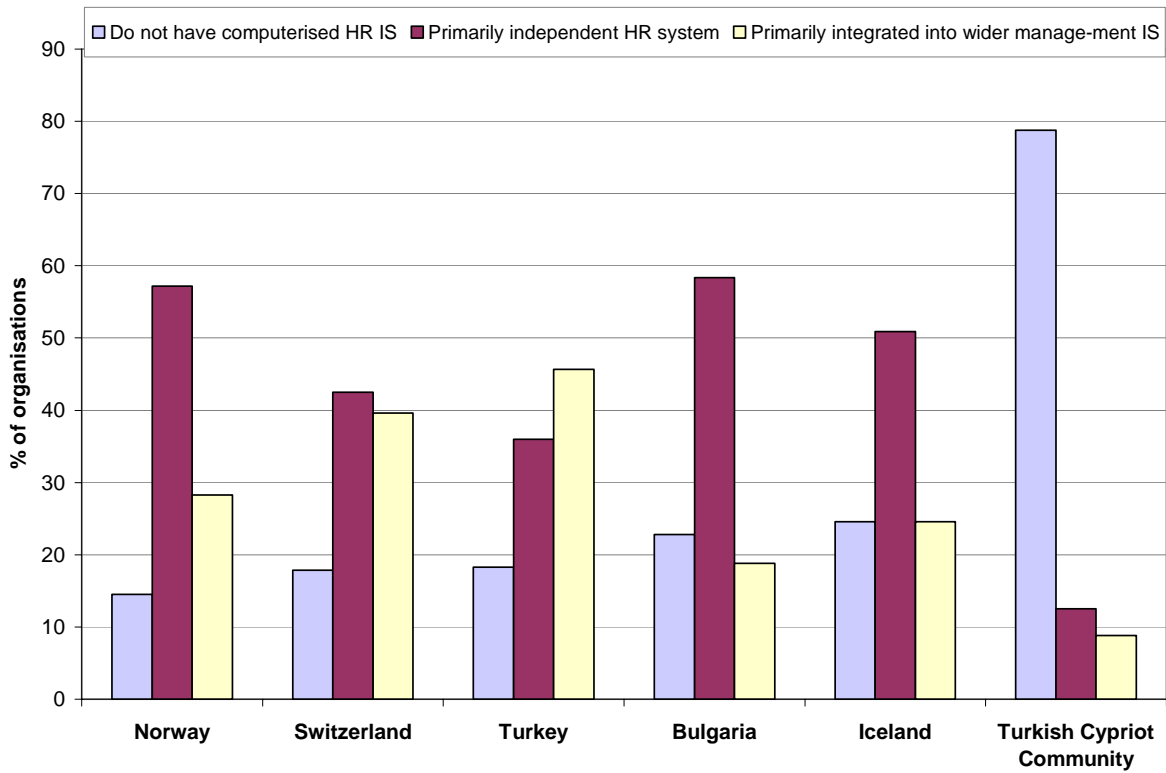
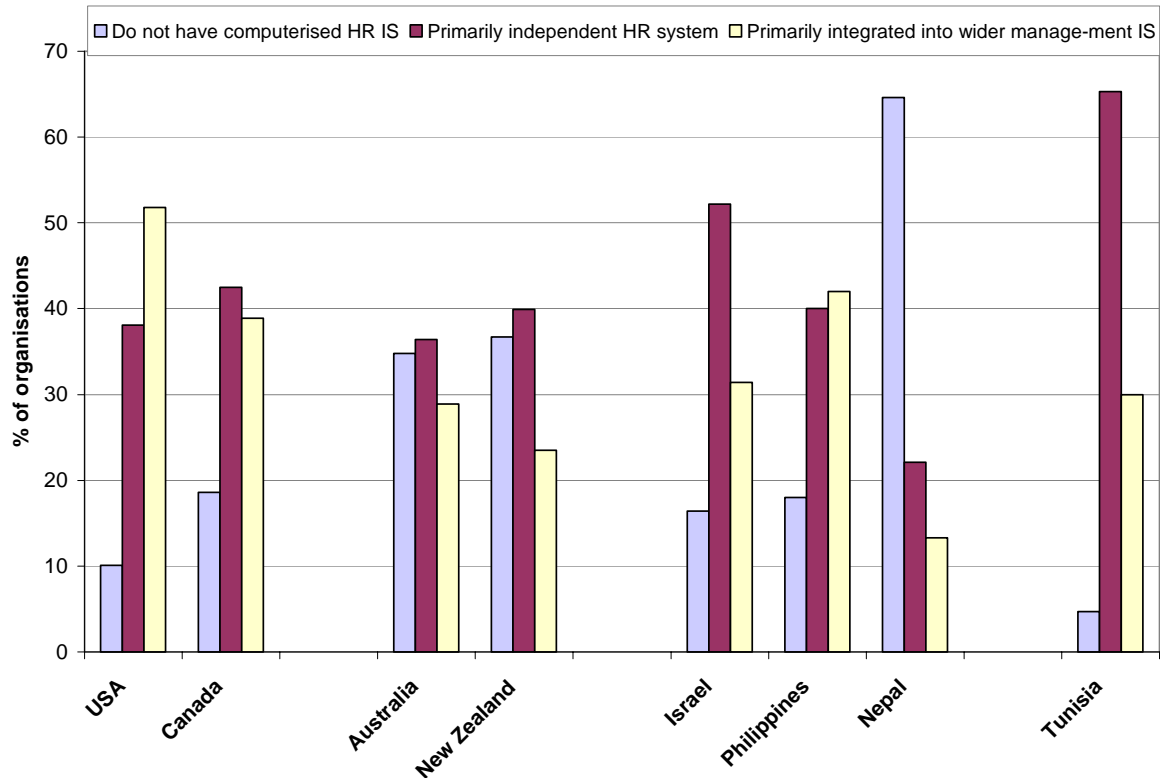


Figure 1.44. Type of HR information system (Europe, non- EU countries)



*Figure 1.45. Type of HR information system (Rest of world)*

### Stage of EHRM web deployment

In most countries examined, e-HR allows for mostly one-way communication (mostly publishing of information and in some cases with some access from the user). As a matter of fact, in some countries, the use of one-way communication with some access is almost as common or more than the publishing of information (Hungary, France, Austria, Nepal).

Face to face communication may well be a preferred option in a majority of countries. The use of e-HRM for two-way communication is much more restrained and as a rule fewer than 20% of the respondents use such systems. The use of such two-way communication systems is more common in the USA, Australia, New Zealand, probably because advanced information systems and email are well established and there may be longer distances to communicate, where the benefits from using such systems are more evident. The use of two-way communication in Europe is also very common in Italy and Belgium.

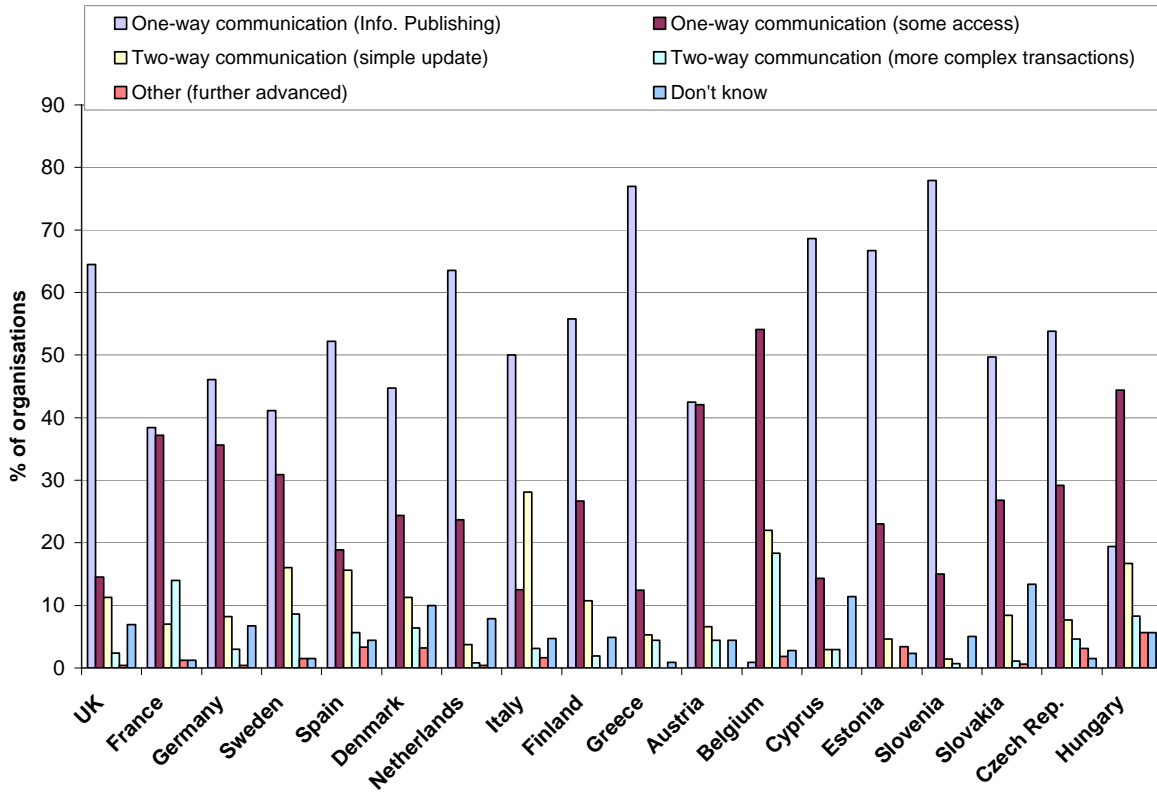


Figure 1.46. Stage of EHRM web deployment (EU countries)

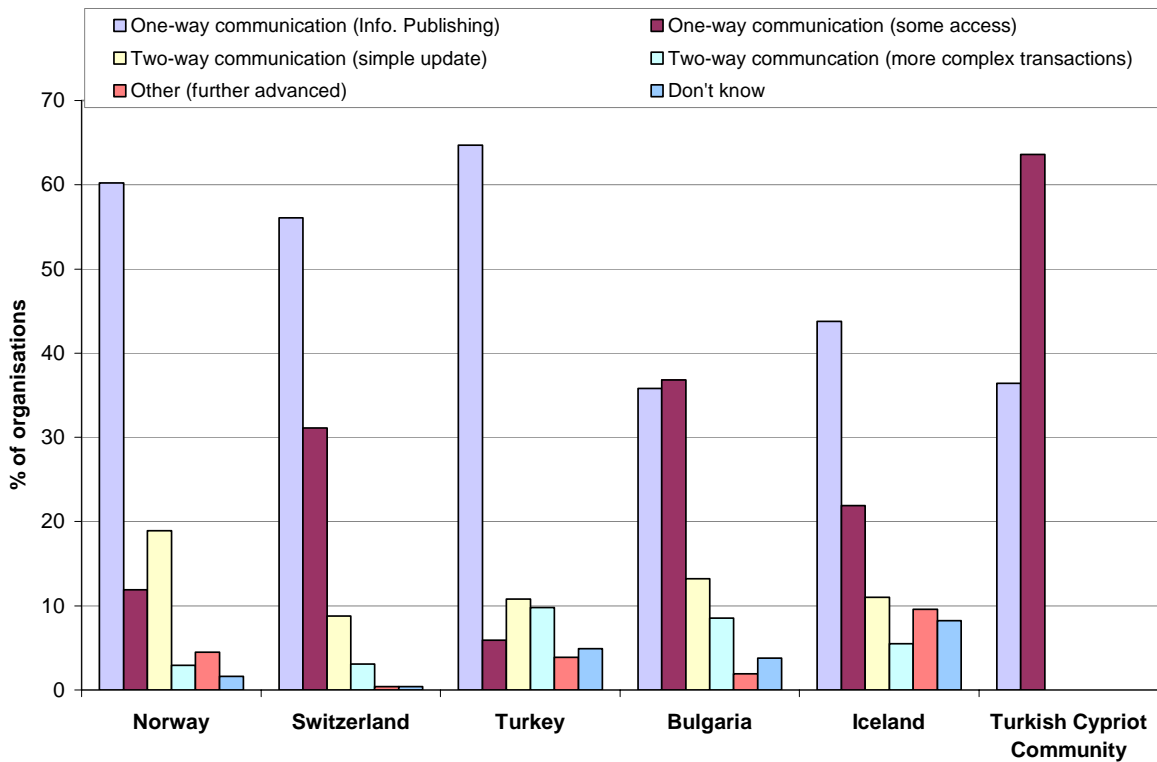
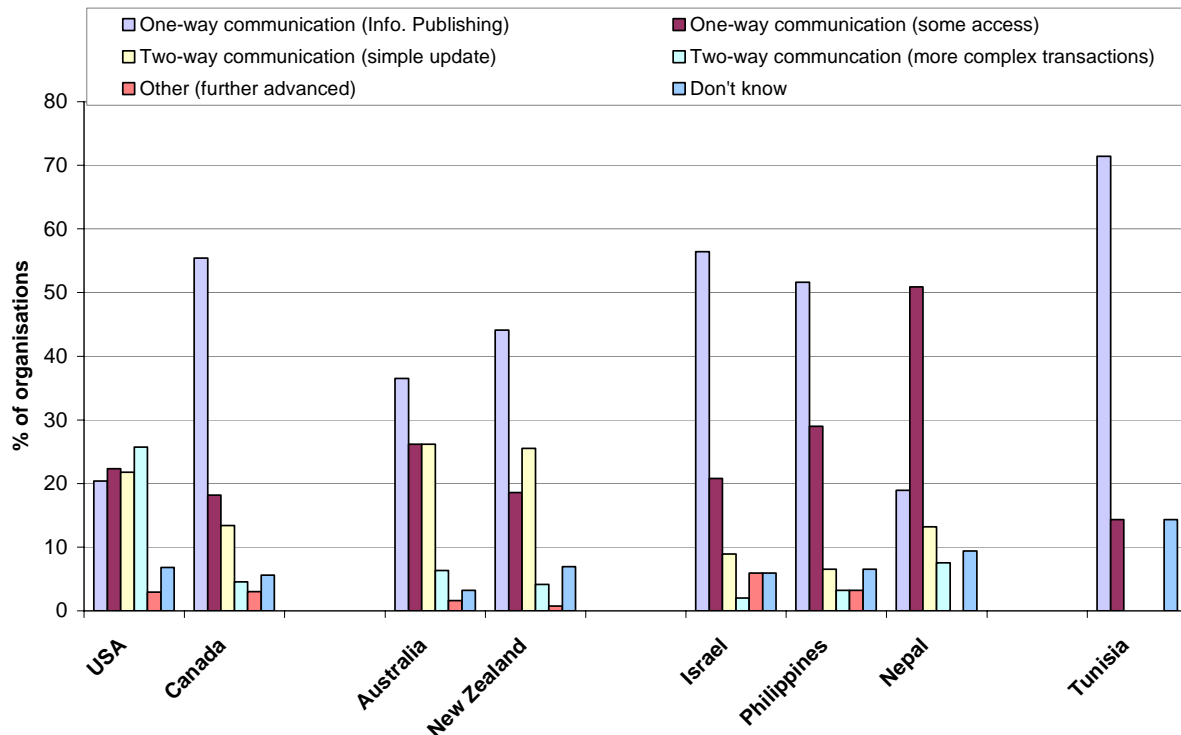


Figure 1.47. Stage of EHRM web deployment (Europe, non-EU countries)



*Figure 1.48. Stage of EHRM web deployment (Rest of world)*

*Table 1.1. Does the Head of HR have a place on the Board?*

|                  | 1995 (%) | 1999 (%) | 2003-05 (%) |
|------------------|----------|----------|-------------|
| EU countries     | 57,9     | 54,4     | 56,9        |
| Europe (Non-EU)s | 60,6     | 50,7     | 47,1        |

Table 1.1 shows the proportion of organisations in which the Head of HR is on the Board of Directors or equivalent. This proportion has remained relatively constant within EU organisations, with just over half of organisations stating that their Head of HR is on the Board. In non-EU European countries however, we can see a steady drop in the proportion of organisation with the Head of HR on the Board over the time period between 1995 and 2005.

## Conclusions

The wide variation in the roles of HR Directors and HR functions described here no doubt reveals both a diversity of cultures and national economic systems, different stages in the development of HR roles, and a variety of models of HR management.

We can see, however, that whether or not HR is represented on the main Board of a business, HRM continues to have an influence on the creation of strategy and its implementation. We can also see a trend towards the formalisation of strategy, with more written business strategies and written HR strategies being frequently in place. Similarly written mission statements imply that most businesses not only have strategic objectives, but also have provided a vision of the future for employees. HR's role in helping the organisations reported here to achieve that mission is found in

HRM's primary role for industrial relations policy, and in its significant responsibility in conjunction with line management for recruitment, selection, training, development and rewards.

There are also signs from these results of the growing significance of HR information systems, many of which are integrated with the wider business systems such as SAP. The influence of information technology on HR may well be an area that future surveys should explore more fully, given the potential implications for the structures of the function especially in the transactional areas of its work.

## **2. Flexible Working Arrangements: Divergence and Convergence Across Countries**

### **The rise in flexible working arrangements**

Flexible working arrangements (FWAs) have been a major research focus since Atkinson's (1984) 'flexible firm' model<sup>1</sup>. Atkinson's model was followed by a wave of flexibility typologies which attempted to analyse flexible working arrangements across firms, sectors or countries.

This analysis is based on Cranet data regarding the use of FWAs in 30 countries: 18 European Union members, 6 non-members of the European Union and a further 8 countries outside Europe. The Cranet surveys have always provided a wealth of information about flexible working arrangements and this information has influenced both research and public policy agendas. Cranet data has shown changes in flexible working arrangements over the last 15 years (see below).

### **Flexible working arrangements – what are we focussing on?**

The information is based on answers to the following question:

“Please indicate the approximate proportion of those employed by your organisation who are on the following working arrangement.”

Table 2.1 below indicates the flexible working arrangements which were covered by this question. After providing a general overview of key findings, we will explore one of the more recent flexibility typologies which focuses on four bundles of FWAs, namely non-standard work patterns, non-standard work hours, work outsourced and work away from the office.

---

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

**Table 2.1. Types of flexible working arrangements**

| Working time               | Contractual   | Externalised                    |
|----------------------------|---|---------------------------------|
| Part-time work             | Job sharing<br>Temporary/casual<br>work<br>Fixed-term<br>employment | Home-based work<br>Tele-working |
| Weekend work               |   |                                 |
| Overtime                   |   |                                 |
| Shift work                 |   |                                 |
| Compressed working<br>week |   |                                 |
| Annualised hours           |   |                                 |
| Flexi-time                 |   |                                 |

**Table 2.2. Proportion of companies using FWAs in different regions of the world**

| FWAs by<br>Proportions Used  | Proportions of Companies by Regions of the World (%) |                      |                     |               |                            |       |
|------------------------------|--|----------------------|---------------------|---------------|----------------------------|-------|
|                              | English<br>Speaking                                  | Northern<br>European | Central<br>European | Mediterranean | Former<br>Eastern<br>Block | Asian |
| <b>Shift Work</b>            |  |                      |                     |               |                            |       |
| Not Used                     | 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>Annual Hours Contract</b> |  |                      |                     |               |                            |       |
| Not Used                     | 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>Flexitime</b>             |  |                      |                     |               |                            |       |
| Not Used                     | 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>Teleworking</b>           |  |                      |                     |               |                            |       |
| Not Used                     | 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     |

### **National differences often cut across popular understanding of flexible labour markets**

In the debate over labour market flexibility, there has often been a notion that where state regulation is limited, countries – for example, the USA or the United Kingdom – should score high across most flexibility measures. However, this is not

the case since the prevalence of certain types of flexible working arrangements varies across countries. As Robinson (1999: 96) has pointed out regarding temporary work: countries with high levels of regulation of standard employment contracts often have high levels of flexible working arrangements<sup>2</sup>. If firms find that certain types of flexible working arrangements are constrained by regulations then they will pursue other, more easily obtained forms of flexibility. Thus, France scores high in terms of annual hours contracts, the Netherlands scores high in terms of part-time work and fixed-term contracts and Spain and Turkey are leaders in shift work.

### **Traditional patterns of flexible working arrangements are still dominant over ‘new’ forms of flexibility**

In light of the futuristic discussion of the ‘end of the job’, it has often been expected that annualised hours, job sharing, home-based working and tele-working would become major features of working life. However, this has yet to happen. For example, extensive use of tele-working (that is, more than 10% of a organisation’s workforce) covers less than 10% of the responding organisations. Even in countries that are the leaders in this area there is a long way to go before tele-working becomes part of mainstream flexible working arrangements (see Table 2.3).

*Table 2.3. Proportion of workforce involved in tele-working (% of organisations)*

| Countries   | Not Used | 0 - 5 % | 6 - 10 % | 11 - 20 % | 21 - 50 % | > 50 % |
|-------------|----------|---------|----------|-----------|-----------|--------|
| UK          | 80       | 16      | 3        | 1         | 0         | 0      |
| Germany     | 56       | 38      | 2        | 1         | 2         | 1      |
| Sweden      | 55       | 35      | 5        | 2         | 1         | 1      |
| Denmark     | 61       | 31      | 4        | 1         | 2         | 1      |
| Netherlands | 59       | 29      | 7        | 2         | 2         | 1      |
| Slovakia    | 55       | 30      | 9        | 2         | 2         | 2      |
| Norway      | 40       | 48      | 5        | 4         | 3         | 0      |
| Iceland     | 52       | 31      | 13       | 2         | 1         | 1      |
| USA         | 45       | 37      | 10       | 3         | 2         | 3      |

### **Bundles of flexible working arrangements**

In addition to viewing FWAs as individual arrangements, we may also see them as groups or bundles of arrangements. Research has shown that when combined, these arrangements have better results on organizational effectiveness and performance. Table 2.4 below indicates how the FWAs covered by the Cranet surveys can be categorised into four different ‘bundles’.

<sup>2</sup> “So the relationship between regulation and the incidence of temporary employment is exactly the opposite way round from what might be expected. Indeed, a high and rising incidence of temporary employment could be taken as a worrying sign that regulation of standard employment contracts is seen as burdensome and may be distorting the labour market.” (Robinson 1999: 96).

**Table 2.4. Bundles of flexible working arrangements**

| <b>Non-Standard Work Patterns</b>  | <b>Non-Standard Work Hours</b>         | <b>Work Outsourced</b>                 | <b>Work Away from the Office</b> |
|--|--|--|----------------------------------|
| Annual Contracts<br>Part-time Work<br>Job Sharing<br>Flextime<br>Fixed-term Contracts<br>Compressed Workweek | Weekend Work<br>Shift Work<br>Overtime | Temporary Employment<br>Subcontracting | Home-based Work<br>Tele-working  |

The FWA ‘bundles’ can be used as a starting point for analysing how FWAs vary across the groups of countries. This is done in Table 2.5. Looking at the four bundles of FWAs, we can see that: (a) nonstandard work patterns have become embedded in most regions, though less so amongst Asian countries; (b) the two bundles of non-standard work hours and work away from the office are more common amongst countries in the English speaking, Northern and Central European regions; (c) work outsourced is most common amongst Mediterranean and Asian countries; and (d) working away from the office has yet to take hold in Mediterranean and Asian countries.

**Table 2.5. Proportion of companies using FWA categories/bundles in different regions of the world**

| <b>Flexible Work Arrangements by Category/Bundle Used</b> | <b>Proportions of Companies by Country Regions (%)</b> |                          |                         |                      |                             |              |
|---|--|--------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------------|--------------|
|   | <b>English Speaking</b>                                | <b>Northern European</b> | <b>Central European</b> | <b>Mediterranean</b> | <b>Former Eastern Block</b> | <b>Asian</b> |
| <b>Non-Standard Work Patterns</b>                         |  |                          |                         |                      |                             |              |
| No FWAs   | 2  | 0                        | 1                       | 11                   | 5                           | 17           |
| 1 FWA   | 9  | 5                        | 4                       | 28                   | 18                          | 39           |
| 2 FWAS  | 20   | 14                       | 18                      | 29                   | 30                          | 25           |
| 3 FWAS  | 26   | 32                       | 32                      | 19                   | 28                          | 11           |
| 4 FWAS  | 22   | 28                       | 25                      | 9                    | 13                          | 5            |
| 5 FWAS  | 15   | 16                       | 15                      | 3                    | 4                           | 2            |
| 6 FWAS  | 6  | 5                        | 5                       | 1                    | 2                           | 1            |
| <b>Non-Standard Work Hours</b>                            |  |                          |                         |                      |                             |              |
| No FWAs   | 5  | 6                        | 8                       | 6                    | 7                           | 20           |
| 1 FWA   | 14   | 21                       | 19                      | 14                   | 16                          | 35           |
| 2 FWAS  | 27   | 28                       | 31                      | 32                   | 29                          | 27           |
| 3 FWAS  | 27   | 45                       | 42                      | 48                   | 48                          | 18           |
| <b>Work Outsourced</b>                                    |  |                          |                         |                      |                             |              |
| No FWAs   | 8  | 7                        | 31                      | 24                   | 17                          | 25           |
| 1 FWA   | 55   | 56                       | 39                      | 35                   | 51                          | 31           |
| 2 FWAS  | 37   | 37                       | 30                      | 41                   | 32                          | 44           |
| <b>Work Away from the Office</b>                          |  |                          |                         |                      |                             |              |
| No FWAs   | 60   | 51                       | 64                      | 88                   | 71                          | 92           |
| 1 FWA   | 28   | 32                       | 28                      | 9                    | 23                          | 7            |
| 2 FWAS  | 12   | 17                       | 8                       | 3                    | 6                           | 1            |



**Table 2.6. Proportion of organisations using annual hours contracts (all countries)**

|           | 1995 (%) | 1999 (%) | 2003 - 05 (%) |
|-----------|----------|----------|---------------|
| Not used  | 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          |

A slightly higher proportion of employees in 2003-05 than in 1995 were on annual hours contracts with 13,4 per cent of organisations stating that more than 20 per cent of their workers are on annual hours contracts, compared to only 5,8 per cent in 1995. Annual hours contracts were also used by a slightly higher proportion of organisations in 2003-05 (31,1%) compared to 1995 (28,8%).

**Table 2.7. Proportion of organisations using temporary/casual work (all countries)**

|           | 1995 (%) | 1999 (%) | 2003 - 05 (%) |
|-----------|----------|----------|---------------|
| Not used  | 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           |

The use of temporary/casual work has dropped over the ten-year period. This may be due in part to legislation in some countries that has given temporary workers more rights as employees. Temporary or casual work is generally used by a relatively low proportion of employees.

**Table 2.8. Proportion of organisations using fixed-term contracts (all countries)**

|           | 1995 (%) | 1999 (%) | 2003 - 05 (%) |
|-----------|----------|----------|---------------|
| Not used  | 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           |

The use of fixed-term contracts has also dropped marginally overall over the ten-year period. Fixed-term contracts are also typically found in a low proportion of the workforce. This may be due to legal changes which have made the renewal of short term contracts beyond two years less attractive in some EU countries.

## Conclusions

Despite the general rise in FWA's over the last 10 years, there has not been the expected rise in some well established forms of FWA's. Shift work and part time work have been relatively constant, whilst annual hours arrangements have become important for a minority of organisations. However, there are still major variations when it comes to the actual implementation of flexible working arrangements. This

may blur some of the averages reported here. There are significant regional and country variations and some countries have experienced stagnation or even reversal in some types of flexible working arrangements. It is also puzzling – in light of the growth in service sector and professional jobs – that the growth in new forms of flexible working arrangements (e.g. teleworking, annual hours contracts) has been less than expected. There are several key findings which have been discussed.

- Growth and stability in some flexible working arrangements, whilst others have diminished
- National and regional differences in flexibility are still pronounced
- National differences often cut across popular understanding of flexible labour markets
- Traditional patterns of flexible working arrangements are still dominant over ‘new’ forms of flexibility

### **Continuous growth in flexible working arrangements?**

Part-time work, flexi-time, annual hours contracts and weekend work have now become standard across organisations in many of the participating countries. This is hardly surprising where more women join a labour market dominated by service sector organisations and white-collar, technical or managerial jobs.

While the dominating trend is towards more flexible working arrangements several cautionary remarks are required. First, there is ample room for an increase in flexible working arrangements. Despite the rise in service sector jobs the majority of countries are reporting that more than 60% of responding organisations have under 5% of their workforce employed on weekend work. Second, the growth in new forms of FWAs has been less than expected (see above). Third, there has been stagnation or reversal in the rise of some types of FWAs. For example, there has been a surprising drop in part-time work amongst Danish women over the last two decades (Rasmussen *et al.*, 2004)<sup>3</sup>.

### **National and regional differences in flexibility are still pronounced**

While debates of convergence versus divergence and the impacts of market forces versus institutional forces rage on, the country surveys show considerable diversity across the individual measures of flexible working arrangements, and well as certain regional practices.

Clearly there are interesting research areas to explore by looking at the reasons for regional and national differences, which are located in labour market pressures, the

---

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

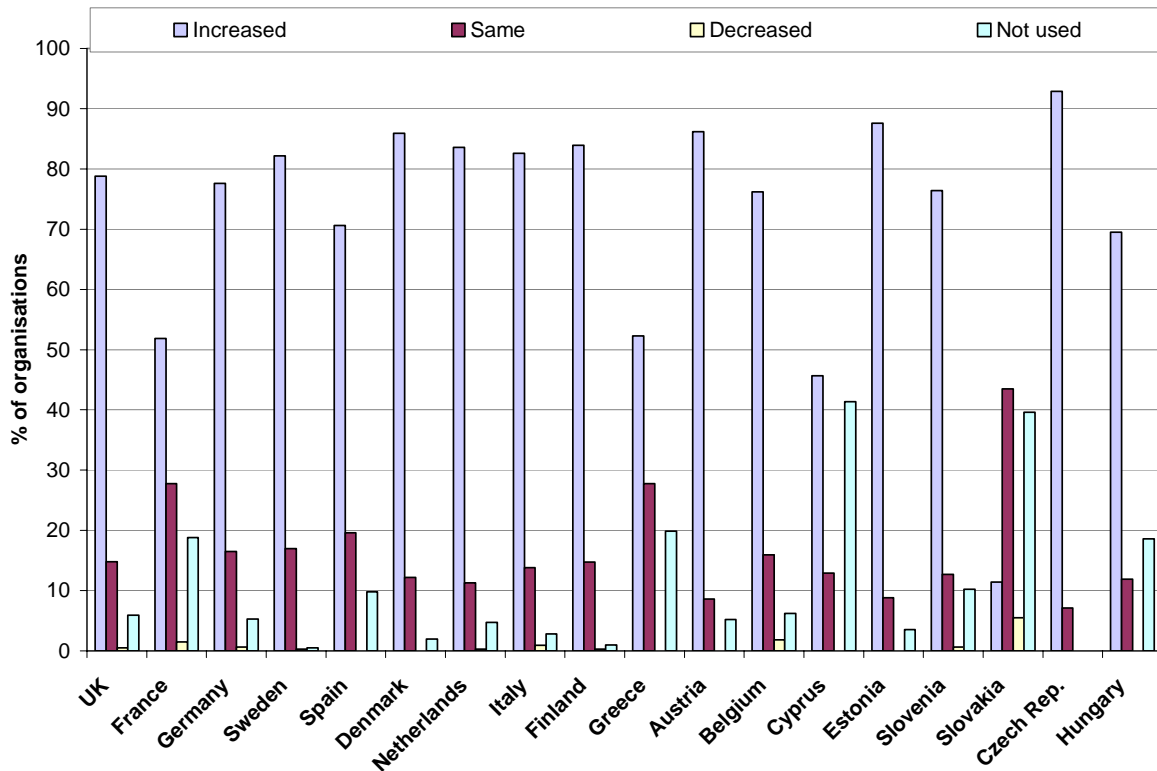
---

laws and the practices in many countries reported here, as well as in the expansion and contraction of particular industry sectors and the impact of new technology.

### **3. Employee Relations and Communication**

In this first section on employee relations, we chart the rise of the internet and intranet in employee communications. Whilst the use of emails continues to grow around the world, we can see that the patterns of the use of electronic communications with employees are not all the same. We should note that the figures shown do not reveal the current level of this kind of communication, but instead show the rise or fall in its use.

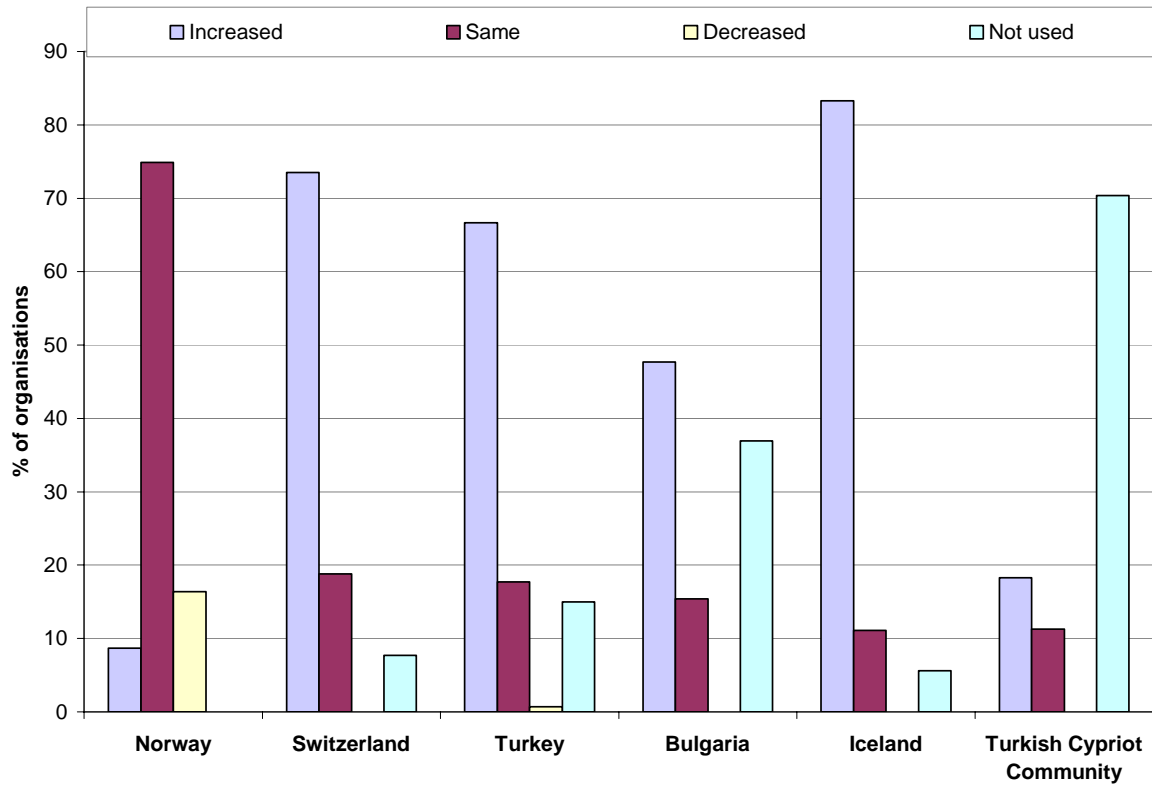
In general the use of electronic methods to communicate major issues to employees has increased significantly during the last three years across nearly all of the countries surveyed. In regard to EU countries we can observe particularly marked increases in the electronic communication of these issues for the Czech Republic, Estonia, Austria, Finland, Italy, the Netherlands, Denmark and Sweden (see Figure 3,1). The most obvious exception to this trend is Slovakia where some 40 percent of organizations make no use whatsoever of electronic communication and where under 20 percent report any increase in its use. This represents a very different pace of development in comparison with its neighbour, the Czech Republic, where all organizations use electronic communication. Cyprus is also somewhat different from the general trend in that while most of its organizations are increasing their use of electronic communications it also contains a substantial proportion of organizations that make no use of electronic communication.



*Figure 3.1. Change in the use of electronic methods to communicate major issues to employees during the last 3 years (EU countries)*

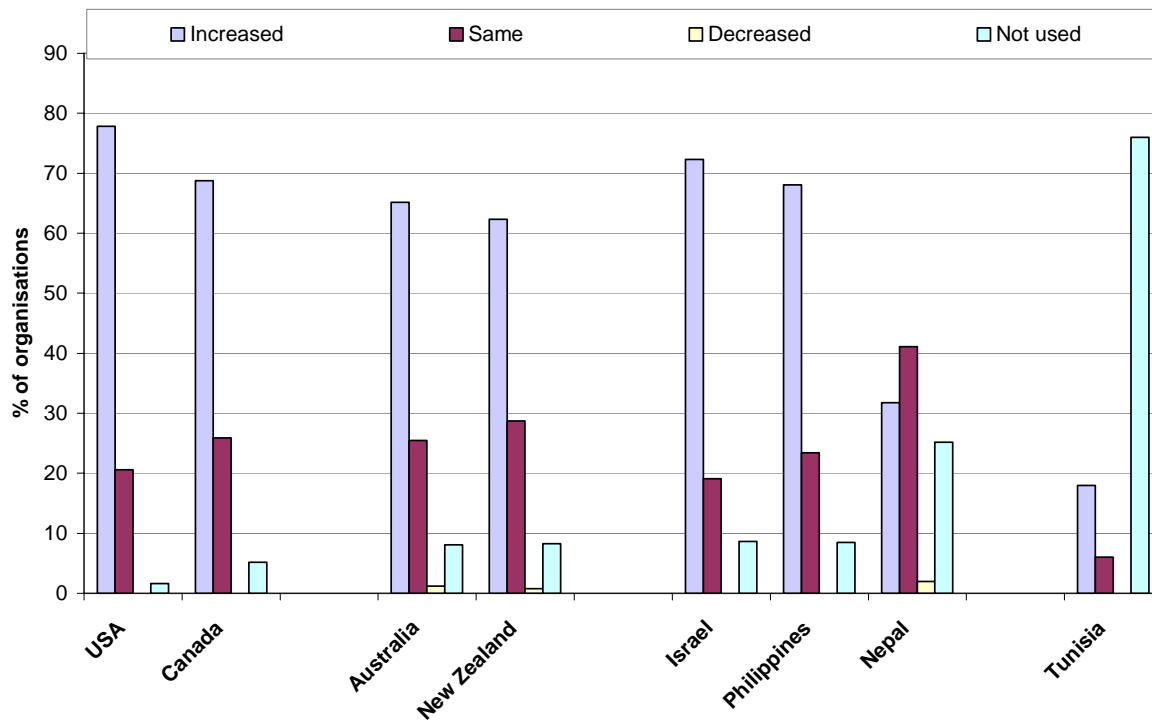
The average number of organisations in EU member countries which were increasing their use of electronic communications was 72%, whilst 16% of organisations remained the same and 8% did not use electronic communications to communicate with their employees, and 1% of organisations on average decreased their use of this method.

As Figure 3.2. indicates the non-EU European countries present a somewhat more mixed picture. In particular The Turkish Cypriot Community has a substantial majority of organizations that make no use of electronic communication. In this respect The Turkish Cypriot Community is atypical of Europe. Norway is also somewhat different from the general European trend in that only about 10 percent of its organizations increased their use of electronic communication. However, it should be noted that all Norwegian organizations make some use of electronic communication.



*Figure 3.2. Change in the use of electronic methods to communicate major issues to employees during the last 3 years (Europe, non EU countries)*

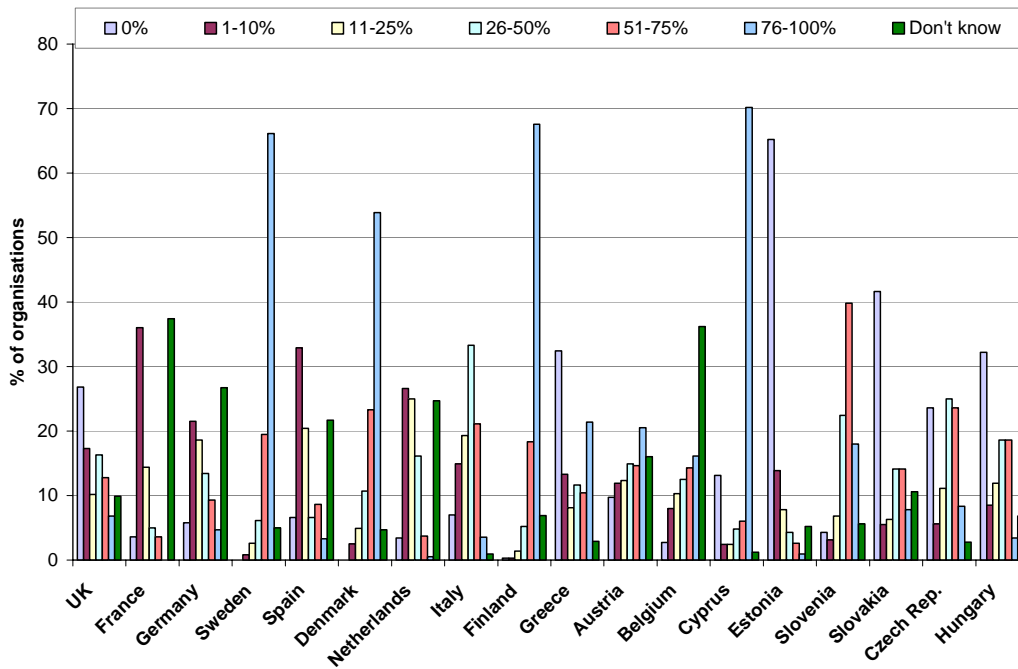
In regard to the non-European countries, Tunisia has a profile that is very similar to The Turkish Cypriot Community in that the vast majority of its organizations make no use of electronic communication (see Figure 3.3.). With the exception of Nepal, all of the other non-European countries show pronounced increases in the use of electronic communication.



*Figure 3.3. Change in the use of electronic methods to communicate major issues to employees during the last 3 years (Rest of world)*

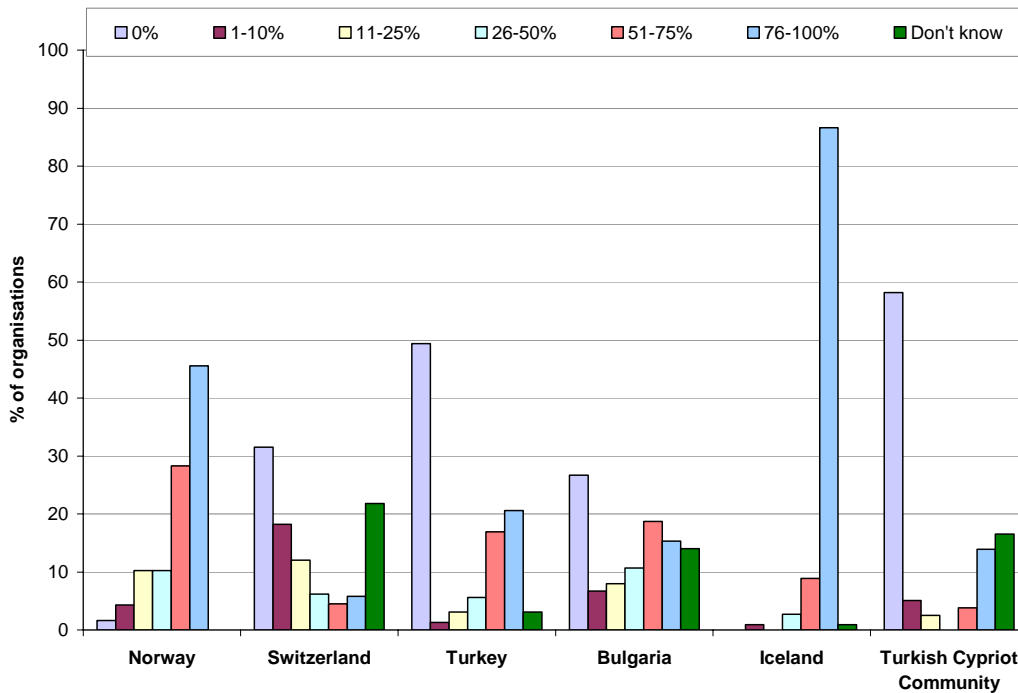
### Trade Union Membership

Trade unions have traditionally constituted one significant channel for employer communication with employees. In general in cases of organizations where there is no trade union presence at all it is reasonable to assume that trade unions are not acting as a communication channel. In this regard Figure 3.4 indicates that EU-countries are to a significant extent bifurcated on the basis of whether they have a communist history or not. That is to say that all of the former communist countries excepting Slovenia have above average proportions of organization with no trade union membership whatsoever. In the case of Estonia this is approaching 70 percent of organizations. In the rest of the EU, i.e. the majority of EU countries, with the exception of Greece and the UK, organizations with no union membership are much less common. The Scandinavian countries of Sweden, Denmark and Finland (and Iceland in the non-EU European countries) showed particularly high unionisation. Cyprus also showed high unionisation, demonstrating the fact that Cyprus uses the same tri-partite model as Scandinavia whereby most decisions are reached between employer associations, unions and the Government.



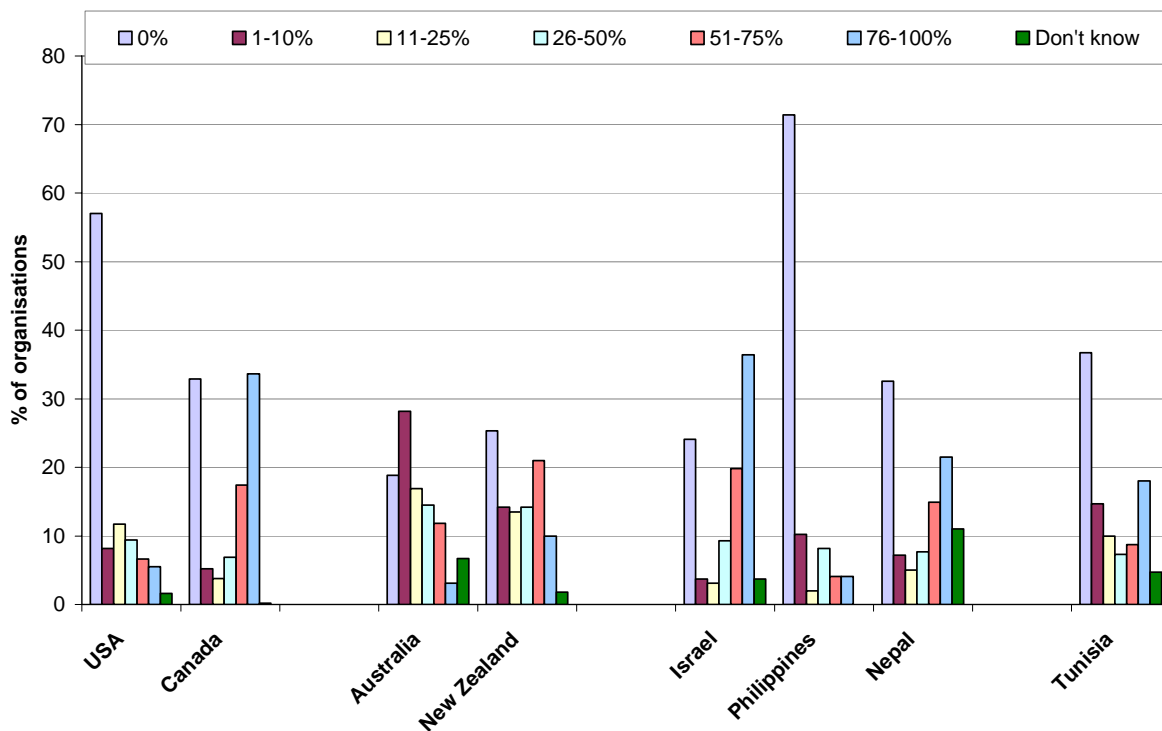
**Figure 3.4. Proportion of total number of employees who are members of a trade union (EU countries)**

European non-EU countries may also be divided into two. While both Norway and Iceland are very similar to the majority of EU countries, the other non-EU European countries all have substantial proportions of organizations with no union membership (see Figure 3.5.).



**Figure 3.5. Proportion of total number of employees who are members of a trade union (Europe, non-EU countries)**

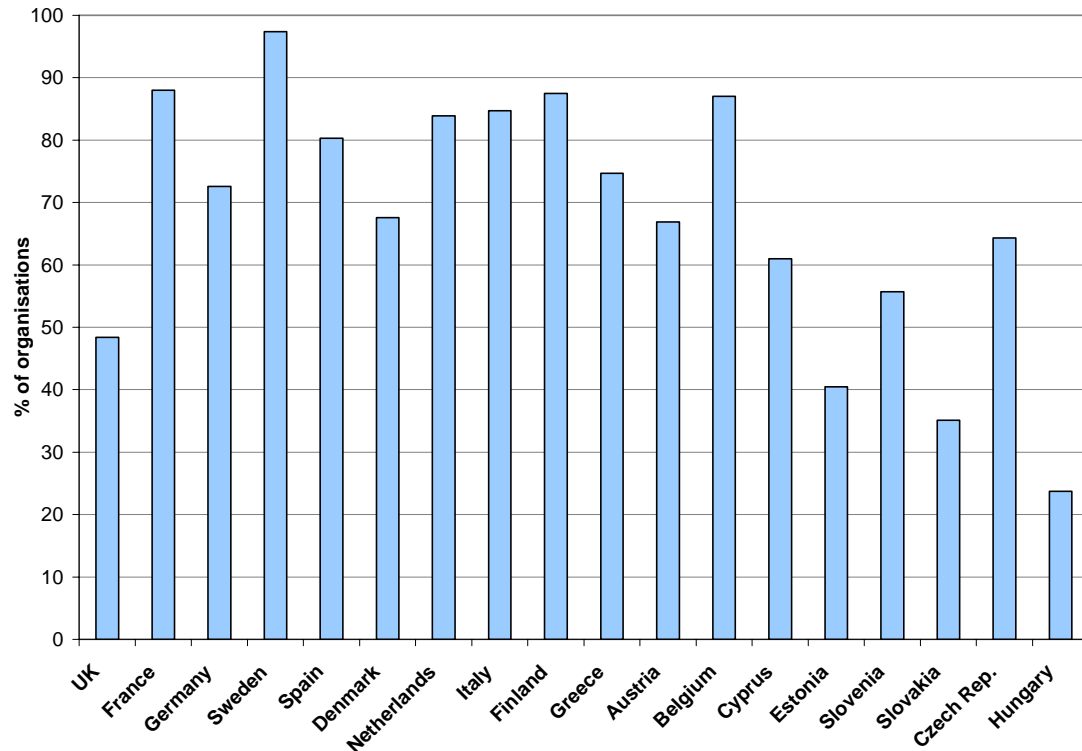
As Figure 3.6. indicates, the non-European countries we have surveyed are clearly different to the majority of EU countries in that they all contain large proportions of organizations with no union membership. This is particularly the case for the Philippines and the USA. Further analysis of the data showed that, across countries, the proportion of employees that are members of a trade union is higher in the public sector than in the private sector, with about a quarter of private sector organisations (26%) showing no unionisation compared to only seven per cent of public sector organisations.



*Figure 3.6. Proportion of total number of employees who are members of a trade union (Rest of world)*

**Employers' associations.** A new question was asked in this survey with regard to whether organizations were members of employers' association. No distinction was made here between employers' associations and trade associations. In regard to the EU in the case of 12 out of the 17 countries for which we have data 60 percent or more organizations were members of employers associations (see Figure 3.7.). Of the five countries which had membership frequencies below 60 percent, four were ex-communist countries, with the fifth being the UK. That is to say we find a pattern that is broadly similar to the pattern we observed in regard to union density.





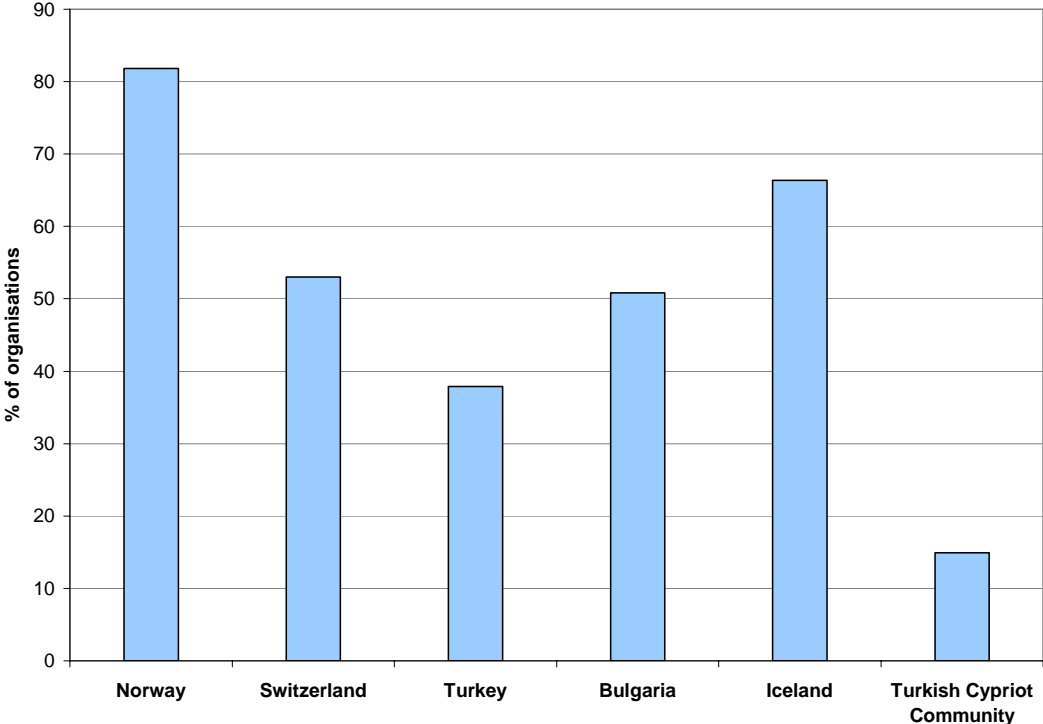
**Figure 3.7. Organisations reporting to be members of an employers' association (EU countries)**

In regard to the non-EU European countries we can observe a pattern for membership of employers' associations that is similar to that of union density in that it is only Norwegian and Icelandic organizations that have membership frequencies above 60 percent and which are therefore similar to the majority of EU countries (see Figure 3.8.)

The average number of organisations in the EU which were members of an employers association was 67%, and of those who were members, around 58% were satisfied entirely or to a large extent with the services they received. This leaves a substantial number who were not entirely satisfied:- 3% were not satisfied at all, and 39% were only satisfied to a small extent. This may reflect the changing nature of employers associations which, according to the ILO are having to change their role from a focus on employee relations to a greater emphasis on human resource advisory services in order to meet the needs of their members (ILO 2003)<sup>4</sup>.

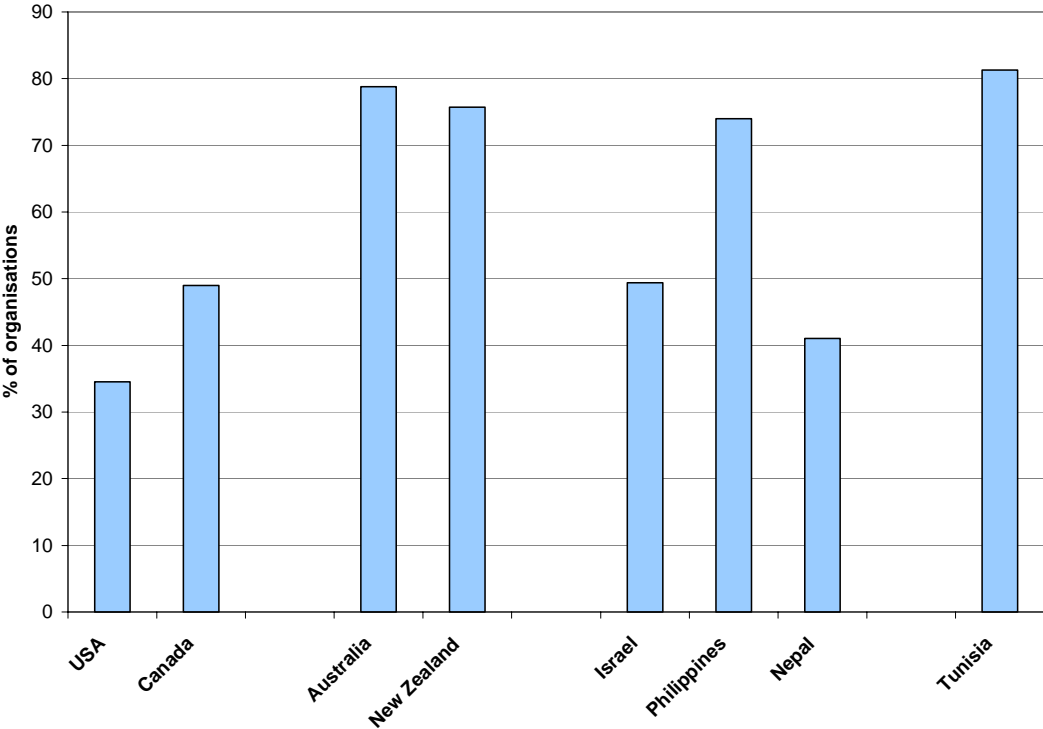
Membership of employers associations across the EU is related to size, the larger the organisation the more likely they are to be members, and membership is common in chemical products, extraction and processing industries, in manufacturing, building and civil engineering. The overall extent of membership has remained similar, between 1999 at around 70% of organisations, as it is in the 2003/5 surveys.

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



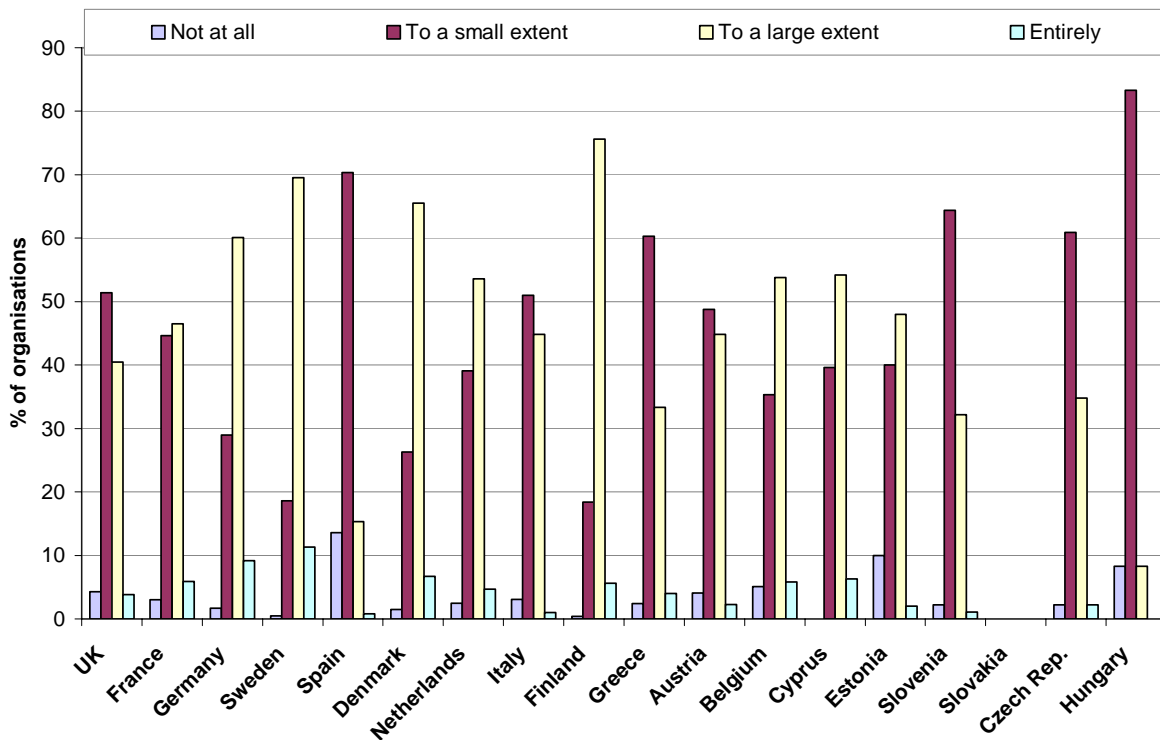
**Figure 3.8. Organisations reporting to be members of an employers' association (Europe, non-EU countries)**

For the remaining countries in our survey, membership of employers' associations is generally high with USA, Canada, Israel and Nepal falling below the 60 percent mark (see Figure 3.9.).

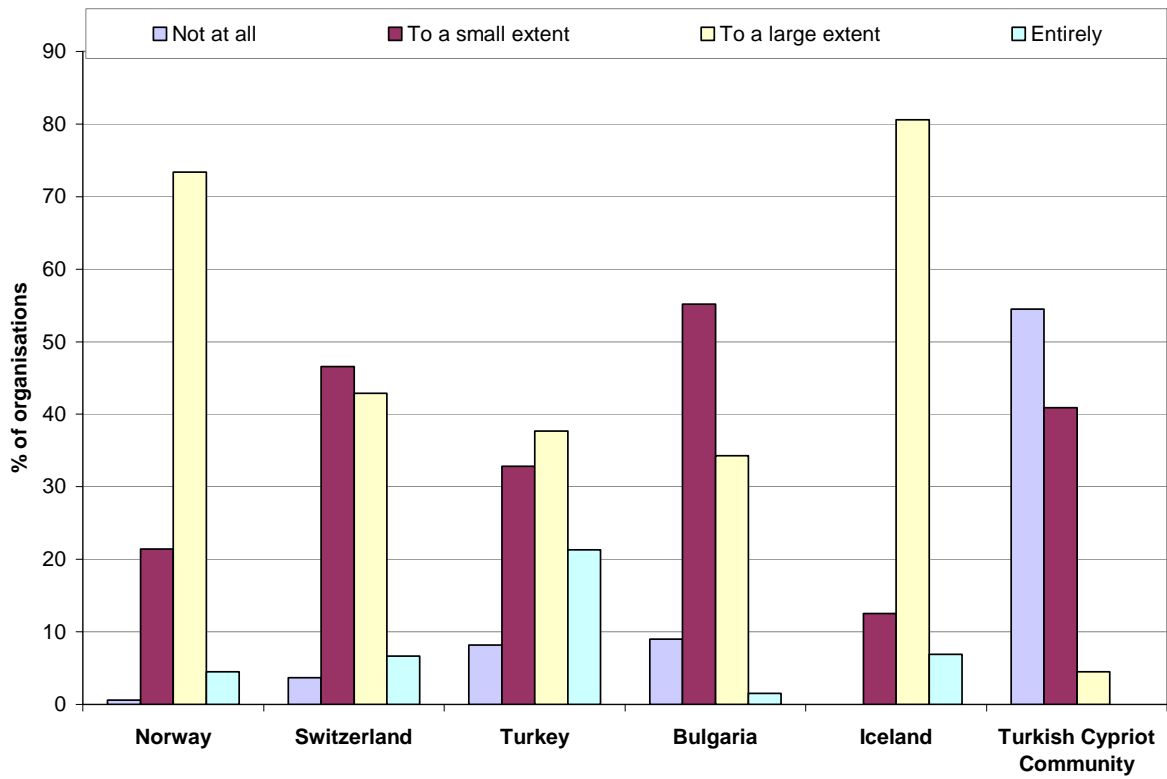


**Figure 3.9. Organisations reporting to be members of an employers' association (Rest of world)**

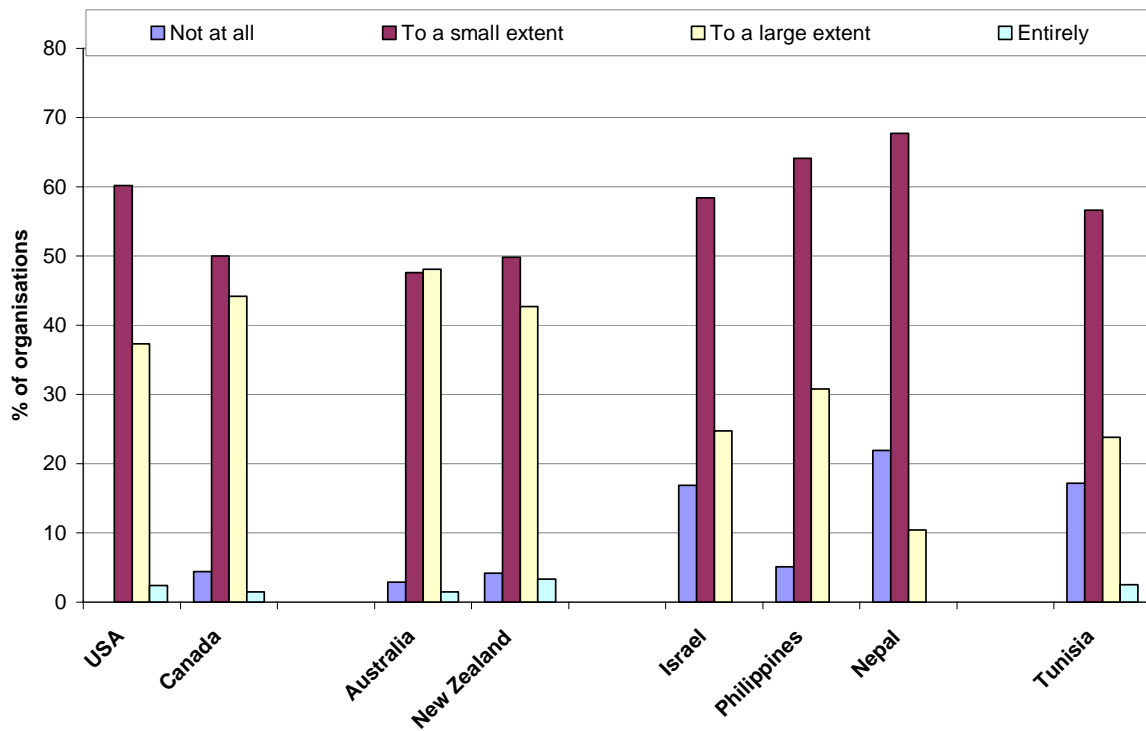
We also asked how satisfied respondents were with the services provided by associations. Looking at both Figures 3.10. and 3.11. we can observe a pronounced Nordic cluster, Sweden, Denmark, Finland, Norway and Iceland, where satisfaction levels are overwhelmingly large. The same is also the case, albeit to a much lesser extent, for the Netherlands, Belgium, Cyprus, Estonia and France. In the other countries, including the non-European countries with the exception of Australia (see Figure 3.12.), the largest group of respondents reported that membership met their needs only to a small extent.



*Figure 3.10. Extent to which services provided by the employers' association meet organisation's needs*



*Figure 3.11. Extent to which services provided by the employers' association meet organisation's needs (Europe, non-EU countries)*



*Figure 3.12. Extent to which services provided by the employer's association meet organisation's needs (Rest of world)*

**Table 3.1. Briefing of employees on business strategy**

|                        | 1995 (%) | 1999 (%) | 2003 – 05 (%) |
|------------------------|----------|----------|---------------|
| Management             | 94,2     | 92,4     | 98,9          |
| Professional/technical | 64       | 55,2     | 95,5          |
| Clerical               | 44,1     | 37,9     | 91            |
| Manual                 | 35       | 27,6     | 86,5          |

The 2003-05 results show a sharp upward rise in the proportion of organisations that brief levels besides management regarding business strategy.

### **Conclusions**

Whereas it is commonplace for organizations to make use of verbal and written communication direct to employees this current survey reveals a significant new development in employee communications, i.e. the increasing use of electronic methods of communication. Moreover, organizations are confirming that they are using electronic methods to communicate *major* issues. There is also evidence of an overall increase in the briefing of employees about business strategy.

However, this development does not necessarily mean that unions have lost their role as actual or potential channels of communication between employer and employee. Although non-unionization is widespread in the USA, in Europe in general most unions continue to have a membership presence in most organizations. However, there are exceptions to this “European” model including a number of former communist countries and the UK.

For the first time in the history of this survey organizations were asked whether they were members of employers’ association and whether or not they were satisfied by the services provided. Organizations in Nordic countries generally belong to such organizations and they are generally satisfied with them. For the other countries surveyed, while membership levels are also generally high, fairly low levels of satisfaction are commonplace.

### **4. Pay**

Under the heading of pay in the survey three topics are covered. The first topic concerned the importance of performance related pay. The increasing use of variable pay related to the performance of the individual, the team or the organisation as a whole is a major trend in HRM today. The second topic which is related to performance oriented HRM is for some countries and companies the new phenomenon of financial participation, employee share ownership, stock options and profit sharing. The third topic is the level of bargaining where decentralisation to lower levels, from nation/industry wide to company and individual level, is seen as a major trend.

Table 4.1. presents an overview of the use of performance related pay by organisations by country. In general, variable pay based on the performance of the group or team is less common than individual performance rating and pay based on collective organizational level performance. It is clear that there is large diversity between countries. This diversity is based on cultural differences in the acceptance of this type of variable pay as well as differences in business regimes. We may expect these forms of pay to appear in more voluntary regimes where the discretion of management to model the employment relationship is the largest. In this case it is interesting to note that countries like Hungary, Slovenia and Slovakia have higher scores than the USA. Apparently these post-communist States offer ample opportunity to model the employment relationship to performance oriented arrangements. An outlier is Spain, which also frequently uses performance related pay on all levels.

Table 4.1. presents also an overview of the use of forms of financial participation. In general the use of schemes is higher for management and professional staff and lower for clerical staff and manual work. In the case of profit sharing, there is even more distribution among categories of personnel. In general there are lower levels of use in case of stock options. This may also be the result of the new international bookkeeping standards that require the expensing of stock options in the profit and loss account.

There is considerable diversity in the use of these schemes between countries. Higher levels of use of share plans are found in the UK and France (supported by promotion policies and tax concessions), Norway and the USA. Here again the former post-communist regimes of Hungary and Slovakia have relatively high levels of use. These countries frequently show the other forms of financial participation. Profit sharing is very common in France and Finland due to specific provisions and tax concessions in those countries. High levels are also found in the USA, the Netherlands, Spain and Norway. As expected a high level of use of stock options is found in the USA. Outliers are Spain and Iceland.

**Table 4.1. Proportion of companies with types of financial participation and performance related pay per country**

|                | Financial Participation<br>(only private sector) |                |         | Performance Related Pay |            |                         |
|----------------|--|----------------|---------|-------------------------|------------|-------------------------|
|                | Shareplan  | Profit sharing | Options | Team                    | Individual | Collective organization |
| 1              | 2  | 3              | 4       | 5                       | 6          | 7                       |
| United Kingdom | 18   | 12             | 2       | 4                       | 9          | 13                      |
| France         | 19   | 73             | 3       | 11                      | 18         | 16                      |
| Germany        | 8  | 24             | 1       | 4                       | 16         | 15                      |
| Sweden         | 7  | 16             | 3       | 5                       | 3          | 11                      |
| Spain          | 12   | 35             | 19      | 61                      | 72         | 79                      |

| 1                         | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
|---------------------------|----|----|----|----|----|----|
| Denmark                   | 7  | 4  | 2  | 4  | 15 | 5  |
| The Netherlands           | 12 | 36 | 4  | 6  | 20 | 15 |
| Italy                     | 5  | 2  | 1  | 10 | 21 | 33 |
| Norway                    | 50 | 30 | 11 | 21 | 34 | 18 |
| Switzerland               | 5  | 23 | 3  | 8  | 29 | 20 |
| Turkey                    | 2  | 7  | 1  | 2  | 5  | 6  |
| Finland                   | 4  | 48 | 5  | 6  | 11 | 15 |
| Greece                    | 8  | 5  | 11 | 8  | 16 | 15 |
| Czech Republic            | 7  | 14 | 3  | 15 | 28 | 38 |
| Austria                   | 5  | 18 | 2  | 3  | 15 | 14 |
| Belgium                   | 11 | 8  | 2  | 3  | 13 | 7  |
| Bulgaria                  | 9  | 14 | 14 | 10 | 28 | 20 |
| Hungary                   | 20 | 22 | 27 | 41 | 59 | 56 |
| Australia                 | 12 | 7  | 1  | 5  | 8  | 10 |
| New Zealand               | 7  | 12 | 1  | 4  | 10 | 12 |
| Cyprus                    | 4  | 4  | 4  |    | 11 | 5  |
| Israel                    | 3  | 18 | 4  | 3  | 5  | 6  |
| USA                       | 16 | 37 | 30 | 26 | 43 | 40 |
| Canada                    | 11 | 13 | 3  | 4  | 7  | 9  |
| Tunisia                   | 4  | 3  | 1  | 9  | 39 | 21 |
| Iceland                   | 1  | 9  | 18 | 3  | 5  | 5  |
| Turkish Cypriot Community | 3  | 12 | 1  | 2  | 8  | 6  |
| Estonia                   | 2  | 3  | 2  | 8  | 11 | 10 |
| Slovenia                  | 11 | 18 | 4  | 23 | 52 | 42 |
| Philippines               | 8  | 6  | 2  | 11 | 18 | 25 |
| Slovakia                  | 19 | 49 | 10 | 58 | 72 | 69 |
| Nepal                     | 1  | 26 | 0  | 5  | 10 | 3  |

Table 4.2. presents the findings of pay determinacy levels for manual personnel. Note that respondents indicated a number of different levels of bargaining. That is, in some cases organizations have company level bargaining as well as national, industry wide or regional bargaining. It appears that, in general, nation/industry wide bargaining for manual personnel is still more common in most of the countries than the other levels. Not presented here, to a great extent the distribution of the level of pay settlement for clerical staff follows the same patterns as for manual personnel. A higher proportion of organizations indicate that they settle pay for professionals on company and individual level. Pay settlement for management is done largely on individual and company level; in most countries more than 70% of organizations.

Centralised bargaining for manual and clerical staff is found mainly in Germany, The Netherlands, Italy, the Scandinavian countries, Tunisia and Slovenia while lower levels of bargaining is found in the USA, UK, and France. Also in post communist

countries Czech Republic, Bulgaria, Estonia and Hungary company level agreement appears more common. Individual level bargaining is especially done in Switzerland, Israel, New Zealand, Sweden and Denmark. In these latter two countries different levels of pay settlement are combined.

*Table 4.2. Proportion (%) of organizations covered by pay determinacy level for manual personnel per country*

|                              | Other | Individual level | Company/<br>establishment level | Regional/<br>national/<br>industry wide |
|------------------------------|-------|------------------|---------------------------------|---|
| United Kingdom               | 9     | 11               | 52                              | 31                                      |
| France                       | 0     | 24               | 64                              | 28                                      |
| Germany                      | 0     | 4                | 45                              | 67                                      |
| Sweden                       | 3     | 32               | 35                              | 61                                      |
| Spain                        | 0     | 10               | 26                              | 68                                      |
| Denmark                      | 6     | 32               | 30                              | 69                                      |
| The Netherlands              | 4     | 12               | 30                              | 73                                      |
| Italy                        | 1     | 10               | 44                              | 74                                      |
| Norway                       | 0     | 19               | 47                              | 70                                      |
| Switzerland                  | 7     | 40               | 25                              | 26                                      |
| Turkey                       | 3     | 8                | 39                              | 39                                      |
| Finland                      | 2     | 12               | 32                              | 75                                      |
| Greece                       | 0     | 8                | 30                              | 60                                      |
| Czech Republic               | 1     | 14               | 65                              | 15                                      |
| Austria                      | 9     | 19               | 35                              | 59                                      |
| Belgium                      | 3     | 16               | 45                              | 65                                      |
| Bulgaria                     | 0     | 26               | 60                              | 23                                      |
| Hungary                      | 0     | 22               | 59                              | 10                                      |
| Australia                    | 3     | 14               | 22                              | 58                                      |
| New Zealand                  | 5     | 33               | 41                              | 32                                      |
| Cyprus                       | 1     | 9                | 15                              | 67                                      |
| Israel                       | 1     | 23               | 28                              | 37                                      |
| USA                          | 10    | 13               | 37                              | 29                                      |
| Canada                       | 8     | 9                | 39                              | 47                                      |
| Tunisia                      | 0     | 2                | 10                              | 75                                      |
| Iceland                      | 1     | 25               | 29                              | 66                                      |
| Turkish Cypriot<br>Community | 0     | 16               | 41                              | 18                                      |
| Estonia                      | 4     | 25               | 48                              | 8                                       |
| Slovenia                     | 0     | 5                | 45                              | 73                                      |
| Philippines                  | 1     | 20               | 29                              | 29                                      |
| Slovakia                     | 6     | 26               | 38                              | 32                                      |
| Nepal                        | 17    | 7                | 31                              | 21                                      |

Table 4.3. shows that the use of financial incentives has risen across all employee levels, in terms of employee share schemes and profit sharing schemes. This is indicative of a general trend within organisations to encourage employee commitment and motivation by allowing them a stake in the financial profits of the organisation.



**Table 4.3. Use of financial incentives (All countries)**

|   | 1995 (%) | 1999 (%) | 2003 – 05 (%) |
|---|----------|----------|---------------|
| Employee share schemes for management             | 15       | 23,9     | 61,7          |
| Employee share schemes for professional/technical | 9,7      | 16,5     | 52,3          |
| Employee share schemes for Clerical               | 8,8      | 14,7     | 48,3          |
| Employee share schemes for manual                 | 7,4      | 12,1     | 43,3          |
| Profit sharing for management                     | 24,8     | 28,9     | 76,1          |
| Profit sharing for professional/technical         | 18,7     | 21,3     | 67,3          |
| Profit sharing for Clerical                       | 17,1     | 18,5     | 63,8          |
| Profit sharing for manual                         | 14,2     | 15,8     | 56,7          |

## Conclusions

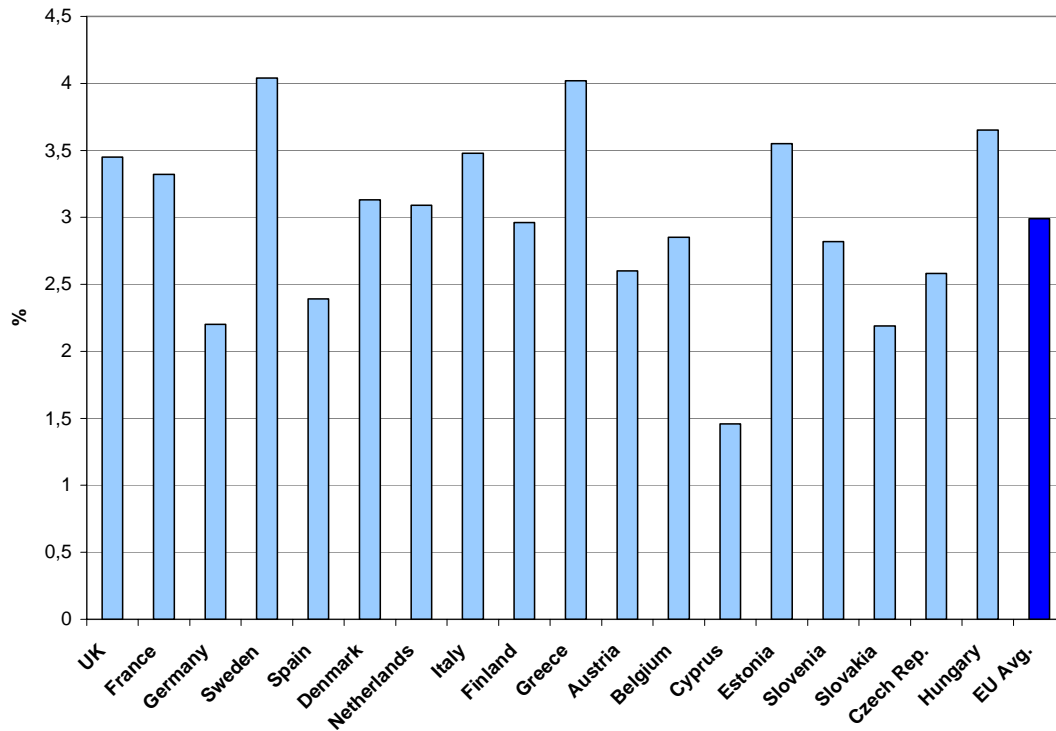
There is still quite some diversity in the use of performance related pay and financial participation. Also the diffusion of these schemes is still limited; in most countries only a minority of organisations use these schemes. The situation is interesting in the former communist East European countries like Hungary, Slovenia and Slovakia where variable pay became more important than in the USA. National, regional or industry wide bargaining are still the main forms of pay settlement in many countries although in some countries (especially in post-communist countries) company level agreements are important.

## 5. Training and Development

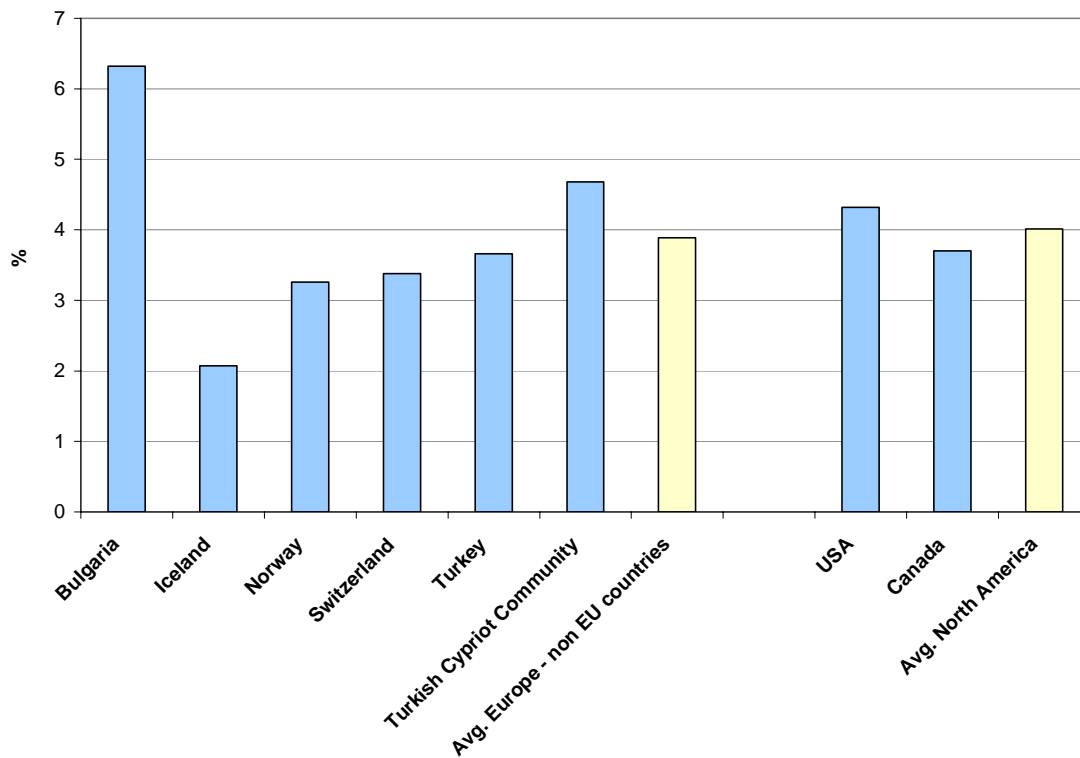
### Training and development

#### *Amount of investment in people*

Organisations' expenditures on training and development are located in a band between 2% and 4% of annual payroll costs in most countries (see Figure 5.1).



*Figure 5.1. Money spent on training and development (EU countries)*



*Figure 5.2. Money spent on training and development (Rest of world)*

In terms of yearly days used for training, most countries report six days for managers and professional/technical employees and four days for clerical and manual employees. Looking at the overall picture, there is a significant correlation between money spent and training days used. However, this is not true for all countries. For

example, organisations in Denmark and Italy spend less than organisations in France on training but report a higher average number of days devoted to training for all categories of employees. In addition, the link between training days and money spent differs according to categories of employees. While the link is strongest for manual and clerical staff, it is weaker for managers and professional/technical employees. Little change can be observed since the last Cranet -survey 1999 both for the amount of investment and for the link between different types of investment. Table 5.1 gives an overview.

*Table 5.1. Investment in people*

| EU countries                        | Money spent<br>(% of annual<br>payroll costs)          | Average training days/year |                                    |                 |               |
|-------------------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|-----------------|---------------|
|                                     |  | Management                 | Professional/<br>technical         | Clerical        | Manual        |
| Estonia                             | 3,55   | 8,11                       | 7,65                               | 5,88            | 4,39          |
| Czech Republic                      | 2,58   | 7,98                       | 8,00                               | 3,67            | 3,21          |
| Greece                              | 4,02   | 7,74                       | 9,47                               | 6,10            | 6,46          |
| Cyprus                              | 1,46   | 7,29                       | 7,04                               | 4,29            | 3,12          |
| Finland                             | 2,96   | 6,93                       | 6,37                               | 4,55            | 3,23          |
| Slovenia                            | 2,82   | 6,72                       | 6,50                               | 2,71            | 2,75          |
| Sweden                              | 4,04   | 6,62                       | 6,84                               | 4,86            | 3,91          |
| Spain                               | 2,39   | 6,55                       | 7,20                               | 5,19            | 5,76          |
| Denmark                             | 3,13   | 6,47                       | 6,11                               | 4,04            | 4,06          |
| Slovakia                            | 2,19   | 6,10                       | 4,94                               | 4,21            | 1,75          |
| Belgium                             | 2,85   | 5,90                       | 5,17                               | 3,07            | 2,96          |
| Austria                             | 2,60   | 5,88                       | 5,05                               | 3,70            | 2,91          |
| Hungary                             | 3,65   | 5,75                       | 5,86                               | 3,80            | 3,62          |
| Italy                               | 3,48   | 5,23                       | 6,39                               | 4,86            | 3,42          |
| UK                                  | 3,45   | 5,13                       | 5,54                               | 3,68            | 4,05          |
| Netherlands                         | 3,09   | 5,02                       | 5,75                               | 3,48            | 4,58          |
| France                              | 3,32   | 4,44                       | 4,17                               | 3,45            | 3,54          |
| Germany                             | 2,20   | 4,39                       | 3,87                               | 2,86            | 2,40          |
| <i>EU Average</i>                   | <i>2,99</i>  | <i>6,24</i>                | <i>6,22</i>                        | <i>4,13</i>     | <i>3,67</i>   |
| <i>Europe, non-EU<br/>countries</i> | <i>Money spent<br/>(% of annual<br/>payroll costs)</i> | <i>Management</i>          | <i>Professional/<br/>technical</i> | <i>Clerical</i> | <i>Manual</i> |
| Norway                              | 3,26   | 6,22                       | 6,78                               | 3,40            | 3,77          |
| Switzerland                         | 3,38   | 6,18                       | 4,72                               | 4,19            | 3,47          |
| Turkey                              | 3,66   | 5,64                       | 7,12                               | 4,86            | 6,84          |
| Bulgaria                            | 6,32   | 10,65                      | 9,93                               | 6,39            | 9,66          |
| Iceland                             | 2,07   | 5,10                       | 4,89                               | 3,11            | 2,94          |
| Turkish Cypriot<br>Community        | 4,68   | 6,00                       | 5,13                               | 7,87            | 8,21          |
| <i>Non-EU Average</i>               | <i>3,89</i>  | <i>6,63</i>                | <i>6,43</i>                        | <i>4,97</i>     | <i>5,82</i>   |
| <i>North America</i>                | <i>Money spent<br/>(% of annual<br/>payroll costs)</i> | <i>Management</i>          | <i>Professional/<br/>technical</i> | <i>Clerical</i> | <i>Manual</i> |
| USA                                 | 4,32   | 6,17                       | 6,18                               | 3,82            | 4,66          |
| Canada                              | 3,70   | 5,78                       | 5,55                               | 3,48            | 4,23          |
| <i>North American<br/>Average</i>   | <i>4,01</i>  | <i>5,98</i>                | <i>5,87</i>                        | <i>3,65</i>     | <i>4,45</i>   |

Looking at country differences, a few specifics emerge. Legal regulations enforcing training seem to have only limited effects. For example, in France organisations with more than 10 employees are required by law to spend at least 1,6% of their payroll costs on training. However, this does not lead to higher training expenses in the international comparison. Indeed, France lags behind the U.S.A, Greece, Sweden or UK in this respect.

With regard to the amount of investment in people, Slovakia, Austria and Germany are at the bottom of the league for both money spent on training and overall training days for all employees while Greece, Sweden and Estonia are among the top members for both indicators within Europe.

In terms of differentiation between employee groups, in most countries managers and technical/professional employees get more training days than manual or clerical/administrative staff. Beyond that, some countries such as France, Germany, Denmark or Finland have a relative focus on managers. Other countries such as Greece, UK, Spain or Sweden have an emphasis on professional/technical employees. It is also noteworthy that the U.S. report almost the same number of days for managers and technical/professional staff. Likewise, while training for clerical and administrative staff seems quite infrequent all over the world, firms in some countries such as Greece, Spain, Bulgaria or Tunisia pay more attention to the development of manual employees.

### **Decision making**

Concerning the definition of training needs, typically the HR department and the line managers play a crucial role while the individual and the Unions are less important. In most countries, the number of organisations where the HR department plays a role is in the 40-60% band; line managers are reported to play the key role in 30-50% of the organisations. Two configurations emerge. In some countries such as Germany, Greece, France, the HR department, together with the line management, is by far most influential for defining training needs. In other countries such as the UK, the Nordic countries of Sweden, Denmark, Finland, and the Netherlands, the individual plays a significant role in addition to HR department and line management.

In most countries outside Scandinavia, individuals and line managers are not very influential in the design of training activities compared to the HR department. This is particularly the case in the UK, Spain and Italy. Roughly, the same is true for the implementation of training activities.

### **Methods beyond formal training**

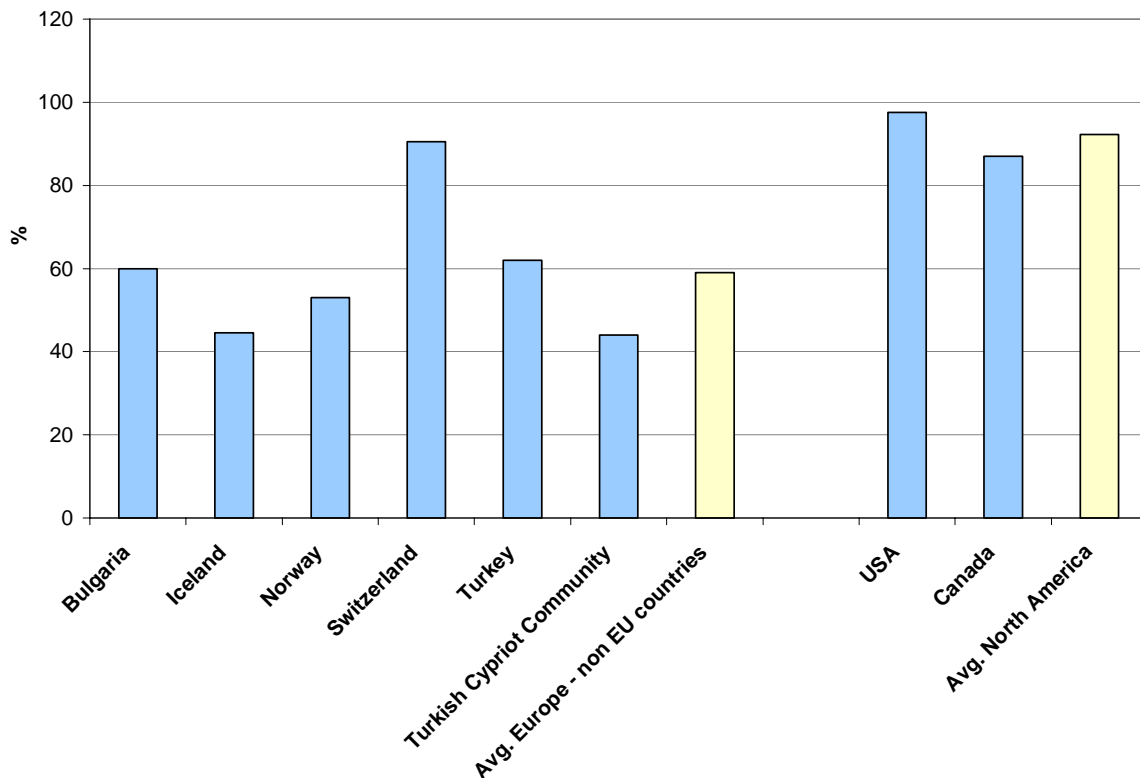
In all countries, managers' development techniques beyond formal training most often consist of teamwork and task-assignments. In addition, the participation in

project teams and the involvement in cross-organizational tasks or tasks aiming to stimulate learning are used. Networking is especially frequent in Norway, Estonia and Sweden. Interestingly enough, assessment centres, high flyers schemes and succession plans are less frequently used as development measures in all countries. For non-managers, project teamwork, cross-organizational tasks and special tasks to stimulate learning play an important role too.

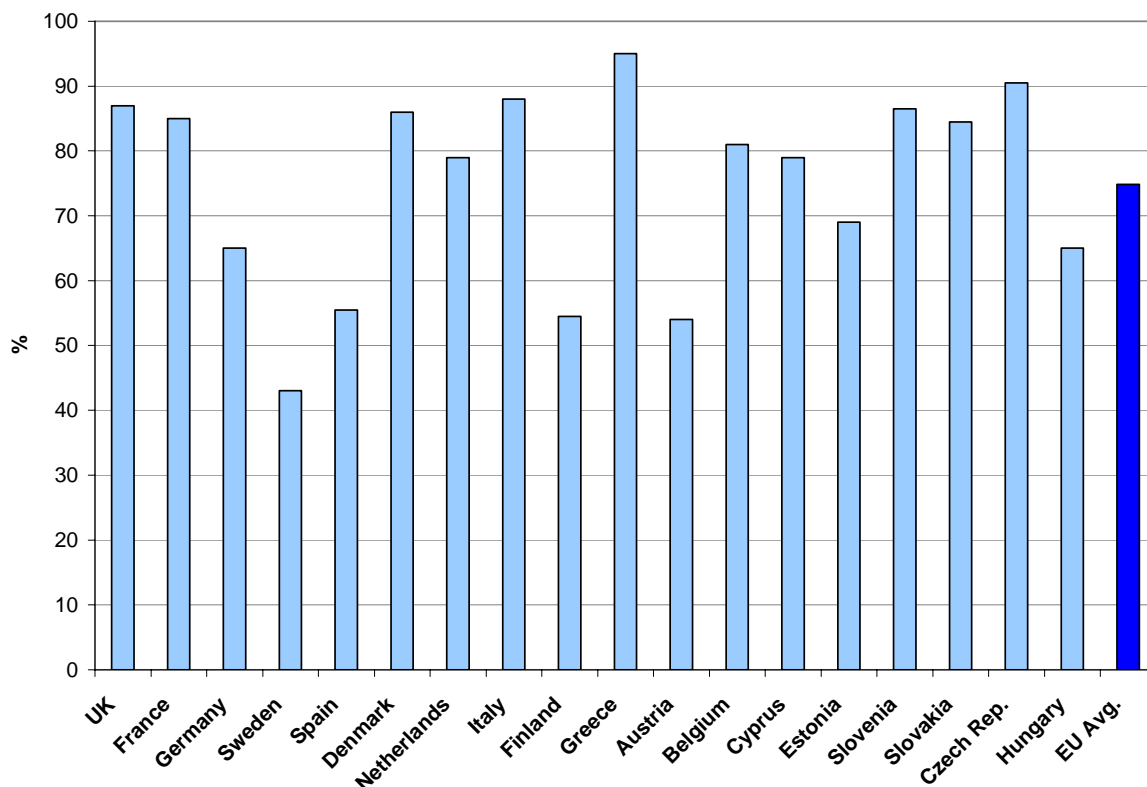
## Appraisal

### *Use of appraisal systems*

Internationally, there are quite distinct approaches towards the use of appraisal systems. On the one hand, in a considerable number of countries the large majority of organisations use appraisal systems across all employee categories. In nine countries, i.e. Denmark, Slovenia, Switzerland, the UK, Italy, New Zealand (92%), the Philippines (92%), Greece, and the U.S.A, more than 85% of organisations use appraisal systems (mean values over all employee categories). On the other hand, in six countries, i.e. Iceland, Spain, Finland, Austria, Norway and Sweden, less than 45% of organizations use appraisal systems (see Table 5.2. and Figures 5.3. and 5.4.).



**Figure 5.3. Average use of appraisal across employee categories (EU countries)**



*Figure 5.4. Average use of appraisal across employee categories (Non-EU European and North America)*

### *Purpose*

In most countries, defining training needs, informing future career decisions and pay determination are the major purposes of appraisal systems. Pay determination is the main output of appraisal systems only in Italy, Slovenia, Sweden, Norway, the Turkish Cypriot community, Bulgaria and the U.S.

### **Sources used**

Supervisors and the employees themselves have the major voice in the appraisal process in nearly all countries. However, organisations in Germany, Spain and Italy use the input of supervisor's superior more than the input of the employee. Generally, not all possible sources are used for the appraisal process. For example, only in Sweden, Finland, the U.S. and Canada more than 20% of organisations use inputs from subordinates, peers and customers.

*Table 5.2. Use of appraisal systems (EU countries only)*

|                        | 1995 (%) | 1999 (%) | 2003 – 05 (%) |
|------------------------|----------|----------|---------------|
| Management             | 66       | 71,6     | 77,1          |
| Professional/technical | 66,7     | 72,1     | 94,6          |
| Clerical               | 60,5     | 67,2     | 74,5          |
| Manual                 | 46,8     | 56,4     | 73,6          |

Table 5.2. shows a clear upward trend in the use of appraisal systems within EU countries. This is true across all levels in the organisational hierarchy from management down to manual workers.

## **Conclusions**

### *Investment in people*

- Between 2 and 4 per cent of annual payroll costs are spent on T&D (EU-average: 3 per cent)
- On average, managers and professional/technical employees receive 6 days of T&D per year; clerical and manual employees receive 4 days of T&D
- Teamwork, special task-assignments, project teams and involvement in cross-organisational tasks emerge as the major development measures beyond formal training

### *Appraisal*

- Large differences are observed between countries in the use of appraisal systems
- Appraisal systems are most frequently used for defining training needs, informing future career decisions and pay determination
- Pay determination is a major purpose of appraisal only in few countries
- Supervisors and employees have a major voice in the appraisal process, while other sources are used less

## APPENDIX 1 – The Questionnaire

### ***HOW TO COMPLETE THIS QUESTIONNAIRE***

This questionnaire is designed to make completion as easy and fast as possible. Most questions can be answered by simply ticking boxes. Very little information will need to be looked up.

This questionnaire asks you about the Personnel/Human Resource (HR) policies and practices in the organisation or part of the organisation (Division, Business Unit, Department etc) for which you have Human Resource Management responsibility.

Please indicate below the organisational unit to which the answers on the questionnaire refer

a. Is your organisation part of a larger Group of companies/institution?

1  Yes 0  No

b. If yes, are you answering for the Group as a whole?

1  Yes 0  No

*The questionnaire has been created for simultaneous use by private and public sector employers in 34 countries; some questions may therefore be phrased in a slightly unfamiliar way.*

## THANK YOU FOR YOUR CO-OPERATION

© CRANET, 2003

### SECTION I: HRM ACTIVITY IN THE ORGANISATION

1. **Approximately how many people are employed in the personnel/ human resources (HR) department by your organisation?**

Male \_\_\_\_\_ Female \_\_\_\_\_  No personnel/HR dept. (if no, go to question 3)

2. **If you do have a personnel/HR department, does the head of the personnel/HR department have a place on the main Board of Directors or the equivalent?**

1  Yes 0  No

3. **From where was the most senior personnel or HR Director recruited? (Please tick only one).**

A. From within the personnel/HR department  1

B. From non- personnel/HR specialists in your organisation  2

C. From personnel/HR specialists outside of the organisation  3

D. From non- personnel/HR specialists outside of the organisation  4

E. Other, please specify \_\_\_\_\_



**4. How has your use of external providers in the following areas changed over the last three years?**

|                                     | Increased                  | Decreased                  | Same                       | External Providers<br>Not used |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| A. Payroll                          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4     |
| B. Pensions                         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4     |
| C. Benefits                         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4     |
| D. Training and development         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4     |
| E. Workforce outplacement/reduction | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4     |
| F. HR Information systems           | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4     |
| G. Other, please specify _____      | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4     |

**5. Does your organisation have a:**

|                               | Yes,<br>written            | Yes,<br>unwritten          | No                         | Don't know                 |
|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Mission statement          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| B. Business strategy          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| C. Personnel/HRM Strategy     | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| D. Corporate values statement | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

**6. If your organisation has a business strategy, at what stage is the person responsible for personnel/HR involved in its development? (Tick only one)**

|                                    |                            |
|------------------------------------|----------------------------|
| A. From the outset                 | <input type="checkbox"/> 1 |
| B. Through subsequent consultation | <input type="checkbox"/> 2 |
| C. On implementation               | <input type="checkbox"/> 3 |
| D. Not consulted                   | <input type="checkbox"/> 4 |

**7. Who has primary responsibility for major policy decisions on the following issues?**

|                                  | Line<br>Mgt.               | Line<br>Mgt. in<br>consultation<br>with HR dept | HR dept in<br>consultation<br>with line mgt | HR<br>dept                 |
|----------------------------------|----------------------------|---|---|----------------------------|
| A. Pay and benefits              | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2                      | <input type="checkbox"/> 3                  | <input type="checkbox"/> 4 |
| B. Recruitment and selection     | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2                      | <input type="checkbox"/> 3                  | <input type="checkbox"/> 4 |
| C. Training and development      | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2                      | <input type="checkbox"/> 3                  | <input type="checkbox"/> 4 |
| D. Industrial relations          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2                      | <input type="checkbox"/> 3                  | <input type="checkbox"/> 4 |
| E. Workforce expansion/reduction | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2                      | <input type="checkbox"/> 3                  | <input type="checkbox"/> 4 |

**8. What do you consider to be the major challenges for personnel/HRM in your organisation over the next 3 years? (Please list them)**

---



---



---

**9. What type of HR Information System (computer-based tool) do you have?**

|   |   |
|---|---|
| A. Do not have a computerised HR information system                           | <input type="checkbox"/> 1 *(Please go to Section II) |
| B. Primarily independent HR system  | <input type="checkbox"/> 2                            |
| C. Primarily interfaced/integrated into a wider management information system | <input type="checkbox"/> 3                            |

**10. If you are using a computerised HR information system, how do you access it?**

|   | Yes                        | No                         |
|---|----------------------------|----------------------------|
| A. World Wide Web   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| B. Client Server network (local server for organisation access) | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |

**11. If you have E-HRM facilities, please indicate at which of the stages below you believe your level of HR web deployment is: (tick only one)**

- A. One-way communication: (e.g. information publishing for general scrutiny) 1
- B. One-way communication, but allows employee to access some personal information (e.g. work schedules, current benefit coverage) 2
- C. Two-way communication: employee is able to update simple personal information such as bank details. 3
- D. Two-way communication: employee is able to perform complex transactions and select items (such as composition of benefits) which can be calculated by the system, approved/declined and confirmed to the employee. 4
- E. Other: if your system allows for more complex transactions, please detail below: 5
- F. Don't know 6

**12. In which of the following areas is the computerised HR Information System used?**

- |  | Yes                        | No                         | Don't know                 |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Individual personnel records        | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| B. Payroll                             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| C. Benefits                            | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| D. Time-registration and attendance    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| E. Recruitment and selection           | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| F. Training and development            | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| G. Performance management              | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| H. Career planning/Succession planning | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| I. Work scheduling                     | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| J. Health and safety                   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| K. Other, please specify _____         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |

**13. To what extent does this system meet your current needs?**

- | Not at all                 | To a small extent          | To a large extent          | Entirely                   |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

## SECTION II: STAFFING PRACTICES

**1. How has the total number of employees (full time equivalents) in your organisation changed in the last three years?**

- 1  Increased by \_\_\_% (If you tick boxes 1 or 2, please go to question 3 )
- 2  Same
- 3  Decreased by \_\_\_%
- 4  Don't know

**2. If the number of employees has decreased, have any of the following methods been used to reduce the number of people employed? (Tick all that apply)**

- |   | Yes                        | No                         | Don't know                 |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Recruitment freeze                             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| B. Early retirement                               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| C. Voluntary redundancies                         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| D. Compulsory redundancies                        | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| E. Internal transfer (redeployment)               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| F. No renewal of fixed term / temporary contracts | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| G. Outsourcing                                    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |
| H. Other, please specify _____                    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 9 |

**2a If you have used outsourcing to reduce the number of employees in the last three years, by what percentage has outsourcing reduced your workforce?**

|                            |                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 0-5%                       | 6-10%                      | 11-20%                     | 21-50%                     | >50%                       | N/A                        |
| <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. Please indicate how positions under each staff category are most frequently filled (Please tick only one option per staff category)**

|   | Management                 | Professional/<br>Technical | Clerical                   | Manual                     |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Internally                           | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| B. Recruitment agencies/ consultancies  | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 2 |
| C. Advertisement                        | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 3 |
| D. Word of Mouth                        | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 4 |
| E. Vacancy page on company website      | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 5 |
| F. Vacancies on commercial job websites | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 6 |
| G. Direct from educational institution  | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 7 |
| H. Other, please specify                | <input type="checkbox"/> 8 | <input type="checkbox"/> 8 | <input type="checkbox"/> 8 | <input type="checkbox"/> 8 |

**4. Please indicate which of the following selection methods are used for each staff category (Please tick all that apply)**

|                                  | Management                 | Professional/<br>Technical | Clerical                   | Manual                     |
|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Interview panel               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| B. One-to-one interviews         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| C. Application forms             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| D. Psychometric test             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| E. Assessment centre             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| F. Graphology                    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| G. References                    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| H. Other, please specify : _____ | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |

**5. Does your organisation have action programmes covering any of the following groups:**

|                                 | Yes                        | No                         |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Minority ethnics             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| B. Older workers (aged 50 plus) | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| C. People with disabilities     | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| D. Women                        | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| E. Others, please specify _____ |                            |                            |

**6. Please indicate the approximate proportion of those employed by your organisation who are on the following working arrangements.**

|  | Not<br>used                | 0-5%                       | 6-10%                      | 11-20%                     | 21-50%                     | >50%                       |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. <b>Weekend Work</b> (working Saturday and/or Sunday)  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
| B. <b>Shift work</b> (working one of a set of consecutive periods into which a 24 hour working day is divided) | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
| C. <b>Overtime</b> (extra time beyond employees' normal time, added on to a day or shift)                      | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
| D. <b>Annual hours contract</b> (Agreement to work number of hours annually)                                   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
| E. <b>Part-time work</b> (hours of work defined as part-time by employer or legislation)                       | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |

|   | Not used                   | 0-5%                       | 6-10%                      | 11-20%                     | 21-50%                     | >50%                       |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| F. <b>Job sharing</b> (dividing up one job between two or more employees)   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
| G. <b>Flexi-time</b> (some working hours may be determined by employees, around a fixed 'core' time)  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
| H. <b>Temporary/casual</b> (workers employed on a temporary basis for a number of hours, weeks or months).                                  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
| I. <b>Fixed-term contracts</b> (workers employed for a fixed number of months or years)   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
| J. <b>Homebased work</b> (workers whose normal workplace is home but who do not have permanent electronic links to a fixed workplace)       | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
| K. <b>Teleworking</b> (technology-based) (workers who can link electronically to a fixed workplace)   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
| L. <b>Compressed working week</b> (workers whose working week totals a standard number of hours compressed into a reduced number of shifts) | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |

### SECTION III: EMPLOYEE DEVELOPMENT

**1. What proportion of the workforce is actually assessed via a regular formal appraisal system?**

|                           | Proportion | No Performance Appraisal System |
|---------------------------|------------|---------------------------------|
| A. Management             | ___%       | <input type="checkbox"/> 0      |
| B. Professional/Technical | ___%       | <input type="checkbox"/> 0      |
| C. Clerical               | ___%       | <input type="checkbox"/> 0      |
| D. Manual                 | ___%       | <input type="checkbox"/> 0      |

**2. If you have an appraisal system, who formally is expected to make an input/provide data for the appraisal process? (Tick all that apply)**

|                                 | Yes                        | No                         |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Immediate supervisor         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| B. Supervisor's superior        | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| C. The employee himself/herself | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| D. Subordinates                 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| E. Peers                        | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| F. Customers                    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| G. Other, please specify        |                            |                            |

**3. Is the appraisal system used to inform any of the following? (Tick all that apply)**

|   | Yes                        | No                         |
|---|----------------------------|----------------------------|
| A. HR planning                                | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| B. Analysis of training and development needs | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| C. Career                                     | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| D. Pay determination                          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |
| H. Organisation of work                       | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 0 |

**4. Who has most influence over the following: (Tick only one for each option)**

The Line HR Trade

- |   | Individual                 | Managers                   | Department                 | Union(s)                   |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Defining training needs              | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| B. Designing training activities        | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| C. Implementing the training activities | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
5. **Approximately what proportion of the annual payroll costs is currently spent on training?**  
 \_\_\_\_\_ %                      1  don't know
- K. **Approximately what percentage of employees have received training (internal, external or both) within the last year?**  
 Internal    \_\_\_\_\_%                      1  don't know  
 External    \_\_\_\_\_%                      1  don't know  
 Both        \_\_\_\_\_%                      1  don't know
7. **How many days training per year does each employee in each staff category below receive on average?**  
 Don't know
- |                           |                                  |                            |
|---------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| A. Management             | _____ days per year per employee | <input type="checkbox"/> 1 |
| B. Professional/technical | _____ days per year per employee | <input type="checkbox"/> 1 |
| C. Clerical               | _____ days per year per employee | <input type="checkbox"/> 1 |
| D. Manual                 | _____ days per year per employee | <input type="checkbox"/> 1 |
- 8a. **To what extent do you use the following methods for managerial career development:**
- |  | Not at all                 | To a small extent          | To a large extent          | Entirely                   |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Special tasks/projects to Stimulate learning                                  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| B. Involvement in cross-organisational / disciplinary/functional tasks           | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| C. Participation in project team work  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| D. Networking  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| E. Formal career plans   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| F. Assessment centres  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| G. Succession plans  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| H. Planned job rotation  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| I. "high flier" schemes  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| J. Experience schemes  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| (internal movement to another department, whether in the same country or abroad) |                            |                            |                            |                            |
| K. Secondments to other organisations  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| (external movement to another organisation for a temporary period of time)       |                            |                            |                            |                            |
- 8b. **To what extent do you use the following methods for non-managerial career development:**
- |  | Not at all extent          | To a small extent          | To a large extent          | Entirely                   |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Special Tasks/Projects To Stimulate Learning                        | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| B. Involvement In Cross-Organisational / Disciplinary/Functional Tasks | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| C. Participation In Project Team Work                                  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| D. Networking  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| E. Experience Schemes  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
9. **Which are the three most important areas of training need for your organisation over the next three years?**  
 1. \_\_\_\_\_

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

#### SECTION IV: COMPENSATION AND BENEFITS

1. **At what level(s) is basic pay determined? (Please tick as many as are applicable for each category of staff).**

|   | Management                 | Professional/<br>Technical | Clerical/<br>Administrative | Manual                     |
|---|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| A. National/industry-wide collective bargaining | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1  | <input type="checkbox"/> 1 |
| B. Regional collective bargaining               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1  | <input type="checkbox"/> 1 |
| C. Company/division, etc                        | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1  | <input type="checkbox"/> 1 |
| D. Establishment/site                           | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1  | <input type="checkbox"/> 1 |
| E. Individual                                   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1  | <input type="checkbox"/> 1 |
| F. Other, please specify _____                  |                            |                            |                             |                            |

2. **Do you offer any of the following: (Please tick as many as are applicable for each category of staff).**

|                           | Management                 | Professional/<br>Technical | Clerical/<br>Administrative | Manual                     |
|---------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| A. Employee share schemes | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1  | <input type="checkbox"/> 1 |
| B. Profit sharing         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1  | <input type="checkbox"/> 1 |
| C. Stock options          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1  | <input type="checkbox"/> 1 |

3. **Do you offer variable pay (pay that varies at intervals, eg. annually/monthly/weekly) based on the following (please tick all that apply)**

|                                | Management                 | Professional/<br>Technical | Clerical/<br>Administrative | Manual                     |
|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| A. Team/department performance | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1  | <input type="checkbox"/> 1 |
| B. Individual performance      | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1  | <input type="checkbox"/> 1 |
| C. Company-wide performance    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1  | <input type="checkbox"/> 1 |

#### SECTION V: EMPLOYEE RELATIONS AND COMMUNICATION

1. **What proportion of the total number of employees in your organisation are members of a trade union?**

|                                   |                                    |                                       |                                   |
|-----------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 <input type="checkbox"/> 0%     | 2 <input type="checkbox"/> 1-10%   | 3 <input type="checkbox"/> 11-25%     | 4 <input type="checkbox"/> 26-50% |
| 5 <input type="checkbox"/> 51-75% | 6 <input type="checkbox"/> 76-100% | 7 <input type="checkbox"/> Don't know |                                   |

2. **Has the influence of trade unions on your organisation changed during the last three years?**

|                                      |                                 |                                      |   |
|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---|
| 1 <input type="checkbox"/> Increased | 2 <input type="checkbox"/> Same | 3 <input type="checkbox"/> Decreased | 4 <input type="checkbox"/> No influence |
|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---|

3. **Do you recognise trade unions for the purpose of collective bargaining?**

|                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 1 <input type="checkbox"/> Yes | 0 <input type="checkbox"/> No |
|--------------------------------|-------------------------------|

4. **Do you have a joint consultative committee or works council?**

|                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 1 <input type="checkbox"/> Yes | 0 <input type="checkbox"/> No |
|--------------------------------|-------------------------------|

5. **Has there been a change in how you communicate major issues to your employees during the last 3 years?**

|   | Increased                  | Same                       | Decreased                  | Not used                   |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Through representative staff bodies (eg. Trade unions) | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| B. Verbally, direct to employees                          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| C. Written, direct to employees                           | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| D. Electronic communication                               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| E. Team briefings   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

F. Other, please specify \_\_\_\_\_

**6. Is your organisation a member of an employers' association?**

1  Yes                      2  No

**7. If yes, to what extent do the services provided by the association meet your needs?**

Not at all                      To a small extent                      To a large extent                      Entirely  
 1                                       2                                       3                                       4

**8. Which employee categories are formally briefed about the following issues? (Please tick as many as applicable).**

|                           | Business Strategy          | Financial Performance      | Organisation of work       |
|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Management             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| B. Professional/technical | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| C. Clerical               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |
| D. Manual                 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 1 |

**9. Has there been a change in the way employees communicate their views to management in the past three years?**

|  | Increased                  | Same                       | Decreased                  | Method not used            |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Direct to senior managers           | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| B. Through immediate superior          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| C. Through trade union representatives | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| D. Through works council               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| E. Through regular workforce meetings  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| F. Team briefings                      | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| G. Suggestion schemes                  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| H. Attitude surveys                    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| I. Electronic communication            | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

## SECTION VI: ORGANISATIONAL DETAILS

**1a. Is your organisation**

1  Private sector 2  Public sector 3  Mixed

4  Other, please specify \_\_\_\_\_

**1b. If public sector:**

1  National 2  Regional 3  Local

**2. Please indicate the main sector of industry or services in which you operate**

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| A. Agriculture, hunting, forestry, fishing   | <input type="checkbox"/> 1  |
| B. Energy and water  | <input type="checkbox"/> 2  |
| C. Chemical products; extraction and processing of non-energy minerals   | <input type="checkbox"/> 3  |
| D. Metal manufacturing; mechanical, electrical and instrument engineering; office and data processing machinery                                | <input type="checkbox"/> 4  |
| E. Other manufacturing, (eg food, drink and tobacco; textiles; clothing; paper, printing & publishing; processing of rubber and plastics, etc) | <input type="checkbox"/> 5  |
| F. Building and civil engineering  | <input type="checkbox"/> 6  |
| G. Retail and distribution; hotels; catering; repairs  | <input type="checkbox"/> 7  |
| H. Transport & Communication (eg rail, postal services, telecoms, etc)   | <input type="checkbox"/> 8  |
| I. Banking; finance; insurance; business services (eg consultancies, PR and advertising, Law firms, etc)                                       | <input type="checkbox"/> 9  |
| J. Personal, domestic, recreational services   | <input type="checkbox"/> 10 |
| K. Health services   | <input type="checkbox"/> 11 |
| L. Other services (eg television and radio, R&D, charities, etc)   | <input type="checkbox"/> 12 |
| M. Education (including universities and further education)  | <input type="checkbox"/> 13 |
| N. Social Services   | <input type="checkbox"/> 14 |
| O. Public administration   | <input type="checkbox"/> 15 |

P. Other, please specify \_\_\_\_\_

**3. Approximately how many people are employed by your organisation?**

- A. In total \_\_\_\_\_ Male \_\_\_\_\_ Female \_\_\_\_\_  
 B. Part-time \_\_\_\_\_ Male \_\_\_\_\_ Female \_\_\_\_\_

**4. Please give proportions for the following:**

- A. Manual employees \_\_\_\_\_% of workforce 1 don't know  
 B. Clerical employees \_\_\_\_\_% of workforce 1 don't know  
 C. Professional/technical employees \_\_\_\_\_% of workforce 1 don't know  
 D. Managers \_\_\_\_\_% of workforce 1 don't know  
 TOTAL \_\_\_\_\_ 100%

**5. Please provide the following information about your workforce:**

- A. Annual staff turnover \_\_\_\_\_% turnover per year 1 don't know  
 B. Age structure \_\_\_\_\_% of employees under 25 years 1 don't know  
       \_\_\_\_\_% of employees over 45 years 1 don't know  
 C. Absenteeism/sick leave \_\_\_\_\_ average days per employee per year 1 don't know  
 D. Education structure \_\_\_\_\_% of graduates (first degree) 1 don't know  
       \_\_\_\_\_% of post graduates (higher degree) 1 don't know

**6. What percentage of the operating costs is accounted for by labour costs?**

\_\_\_\_\_ % of operating costs 1 don't know

**7. If you are a private sector organisation, would you say the gross revenue over the past 3 years has been:**

- A. Well in excess of costs 1  
 B. Sufficient to make a small profit 2  
 C. Enough to break even 3  
 D. Insufficient to cover costs 4  
 E. So low as to produce large losses 5

**8. Compared to other organisations in your sector, where would you rate the performance of your organisation in relation to the following ? (Tick only one for each area)**

- |                             | Top 10%                    | Upper half                 | Lower half                 | Not applicable             |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Service quality          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| B. Level of productivity    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| C. Profitability            | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| D. Rate of innovation       | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| E. Stock market performance | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

**9. How would you describe the main market(s) for your organisation's products or services?**

- A. Local 1  
 B. Regional 2  
 C. National 3  
 D. European 4  
 E. World-wide 5

**10. Is the market you currently serve:**

1  Growing    2  Same    3  Declining

**11. Has your organisation been involved in any of the following changes in the last 3 years? (Tick all that apply)**

- A. Acquisition of another organisation 1  
 B. Takeover by another organisation 1  
 C. Merger 1  
 D. Relocation 1



- E. Demerger 1
12. **If your answer was yes to any of the above, when was the personnel/HR department involved in the process? (Tick only one)**  
 A. From the outset 1  
 B. Through subsequent consultation 2  
 C. On implementation 3  
 D. Not consulted 4
13. **Where are the corporate headquarters of your organisation based? (Please refer to ultimate parent company if your organisation is part of a larger group).**  
 A. European Union 1  
 B. Europe (outside of EU) 2  
 C. North America 3  
 D. South-East Asia 4  
 E. Africa 5  
 F. Other, please specify \_\_\_\_\_
14. **If your organisation is part of a larger group of companies/divisions, etc. (including public sector), please indicate where policies on the following issues are mainly determined.**
- |                                  | International HQ<br>Dept./division | National<br>Local offices  | HQ /<br>/                  | Subsidiary/<br>/           | Site/establishment<br>/    | Headquarters<br>/          |
|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| A. Pay and benefits              | <input type="checkbox"/> 1         | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
| B. Recruitment and selection     | <input type="checkbox"/> 1         | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
| C. Training and development      | <input type="checkbox"/> 1         | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
| D. Industrial relations          | <input type="checkbox"/> 1         | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
| E. Workforce expansion/reduction | <input type="checkbox"/> 1         | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
| F. Management development        | <input type="checkbox"/> 1         | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 |
15. **In what year was your organisation established?**  
 \_\_\_\_\_ 1 don't know

### PERSONAL DETAILS

16. **Are you the most senior personnel/HR manager in the organisation?**  
 1 Yes                      0 No
17. **Are you:**  
 1 Male                      2 Female
18. **If you are a personnel/HRM specialist, how long have you been working in a specialist personnel/HR or training job?**  
 \_\_\_\_\_ years                      1 Not applicable
19. **Do you have a university degree?**  
 1 Yes                      0 No  
 If Yes, in what academic field did you study for your first degree? (tick main one only).  
 A. Business studies 1                      E. Law 5  
 B. Economics 2                      F. Engineering 6  
 C. Social or behavioural sciences 3                      G. Natural Sciences 7  
 D. Humanities/Art/Languages 4                      H. Other, please specify \_\_\_\_\_

**THANK YOU FOR TAKING THE TIME TO COMPLETE THIS  
QUESTIONNAIRE**

If you have any queries about this questionnaire or would like further information about this research, please contact:

CRANET Co-ordinator  
Human Resource Research Centre  
Cranfield School of Management  
Cranfield University  
Cranfield  
BEDFORD MK43 0AL  
Website address: [www.cranet.org](http://www.cranet.org)

## APPENDIX 2 – Participating Countries

| Country        | Primary contact(s)   | University   |
|----------------|--|--|
| Australia      | Professor Robin Kramar   | Macquarie University,<br>Graduate School of Management                       |
| Austria        | Professor Dr Wolfgang Mayrhofer                                | Vienna University of Economics and<br>Business Administration                |
| Belgium        | Professor Dr Dirk Buyens<br>Nele Soens<br>Dr. Koen Dewettinck  | Vlerick Leuven Gent Management<br>School                                     |
| Bulgaria       | Professor Elizabeth Vatchkova                                  | International Business School, Sofia   |
| Canada         | Dr Mila Lazarova   | Simon Fraser University  |
| Cyprus         | Dr Eleni Stavrou-Costea<br>Maria Mikellides<br>Marina Petridou | University of Cyprus<br>Cyprus Productivity Center<br>Cyprus HRM Association |
| Czech Republic | Professor Ing. Josef Koubek                                    | The University of Economics, Prague  |
| Denmark        | Professor Dr Henrik Holt Larsen<br>Ruth Znaider                | Copenhagen Business School<br>Danish Centre for Leadership                   |
| Estonia        | Professor Ruth Alas  | Estonian Business School   |
| Finland        | Professor Sinikka Vanhala                                      | Helsinki School of Economics   |
| France         | Professor Françoise Dany                                       | EM Lyon  |
| Germany        | Prof Rüdiger Kabst   | University of Giessen  |
| Greece         | Professor Dr Nancy Papalexandris                               | Athens University of Economics and<br>Business                               |
| Hungary        | Professor Dr József Poor                                       | University Pecs  |
| Iceland        | Dr Asta Bjarnadóttir   | Reykjavik University   |
| *India         | Professor C S Venkata Ratnam                                   | International Management Institute,<br>New Delhi                             |
| *Ireland       | Dr Michael Morley<br>Professor Dr Patrick Gunnigle             | University of Limerick   |
| Israel         | Professor Dr Amnon Caspi                                       | Bar Ilan University  |
| Italy          | Professor Francesco Paoletti<br>Professor Ginevra Gravili      | Università di Milano Bicocca<br>Università di Lecce                          |
| *Japan         | Professor Toshitaka Yamanouchi                                 | Osaka Sangyo University  |
| Nepal          | Professor Dev Raj Adhikari                                     | Tribhuvan University   |
| New Zealand    | Dr Erling Rasmussen  | University of Auckland   |
| Norway         | Professor Dr. Odd Nordhaug<br>Professor Paul Gooderham         | Norwegian School of Economics and<br>Business Administration                 |
| Philippines    | Dr Vivien T. Supangco  | University of the Philippines  |
| *Poland        | Professor Dr Czeslaw Szmidt                                    | Business School im. L.Kozminski  |

---

|                           |  |  |
|---------------------------|--|--|
| *Portugal                 | Associate Professor Rita Campos e Cunha  | Universidade Nova de Lisboa                      |
| Slovakia                  | Professor Anna Kachanakova   | University of Economics Bratislava               |
| Slovenia                  | Professor Ivan Svetlik   | University of Ljubljana                          |
| *South Africa             | Professor Pieter A Grobler   | University of South Africa                       |
| Spain                     | Professor Simon Dolan  | ESADE  |
| Sweden                    | Bo Manson  | The IPF Institute, Uppsala                       |
| Switzerland               | Dr Ursula Knorr  | University of St Gallen                          |
| The Netherlands           | Assistant Professor Drs Bart Dietz<br>Drs Jacob Hoogendoorn<br>Dr Erik Poutsma | RSM Erasmus University<br>University of Nijmegen |
| Tunisia                   | Professor Riadh Zghal  | University of Sfax                               |
| Turkey                    | Professor Dr. Cavide Uyargil   | Istanbul University                              |
| Turkish Cypriot Community | Dr Cem Tanova  | Eastern Mediterranean University                 |
| UK                        | Dr Emma Parry<br>Professor Shaun Tyson   | Cranfield School of Management                   |
| USA                       | Lisa H. Nishii<br>Professor Patrick Wright                                     | Cornell University                               |

\* not included in International Report 2003-5

**Further information about Partners can be found on the Cranet website:**

**<http://www.cranet.org>**





**International Business School Transbusiness E – Ltd**

**Virtual training on Human Resource Management and Development**

**TRANSBUSINESS – E**  
**International Business School**

**www.ibset.eu**  
**+359 886 537 223**

Transbusiness-E was established in 1990 as a unit within the International Centre for Applied Management Research Ltd. Its main activity was training for managers. It is one of the first business schools opened in the country. The School organised and conducted successfully the first courses in topics such as entrepreneurship, theatre management, starting a business in Bulgaria for foreigners, etc.

Transbusiness-E has been an independent legal entity since 1993. Between 1993 and 1998 it set up a nation-wide network for small-business management training for secondary-school students. The two-year programme was offered by five branches of the School located in Sofia, Rousse, Plovdiv, Pazardjik and Haskovo. Parallel to this, the School conducted short-term intensive trainings for management teams and actively provided consultancy services for the establishment of systems for human resource management and development.

Since 1996 the School has been the representative for Bulgaria in the International Network on Comparative Human Resource Management Cranet-E (<http://www.cranet.org>).

In 1997, in cooperation with the Business Week newspaper, Transbusiness-E organized an international conference on human resource management. The topic of the conference was "Strategic human resource management in Bulgaria in the period of transition to market economy".

In 2000 the School hosted the meeting of the International Network on Comparative Human Resource Management Cranet-E. During the same year it organised the international HRM conference "Human resource management – a key factor for European integration". This conference was attended by more than 150 scholars and practitioners from 25 countries. It was also the event at which the creation of the Bulgarian Association of Human Resource Development and Management (BAHRDM) was announced.

Transbusiness-E periodically conducts the largest sociological survey in Bulgaria focusing on human resource management in Bulgarian organisations employing more than 200 people. The survey was conducted three times – in 1996, 1999 and 2003.

Since 1996 Transbusiness-E has maintained the database from the comparative surveys of HRM in Bulgarian and European organisations.

In 2006 the organisation joined the National Network of Virtual Libraries and launched on-line training in human resources management and development.