

Норми и вярвания, определящи отношението към човешките ресурси в индустриалните организации

гл.ас. д-р Кирил Димитров
УНСС, катедра „Индустриален бизнес“
e-mail: kscience@unwe.eu

Резюме: Настоящата статия разкрива ролята на три норми от средата, в която функционират българските индустриални предприятия и на три вярвания, разпространени сред техните мениджъри, чието съвместно влияние пречи на тези организации да постигнат устойчиво конкурентно предимство чрез човешките ресурси и може да забави реалното им интегриране в единния европейски пазар след присъединяването на България към Европейския съюз. Предлагат се стъпки за смекчаване на негативното въздействие на тези явления.

Ключови думи: управление на човешките ресурси, индустриални предприятия, връзката „работник – работодател“.

JEL: M 12, M 14.

Настоящата статия има за **цел** да анализира някои явления и обуславящите ги причини, които възпрепятстват значителна част от индустриалните организации в България да постигнат устойчиво конкурентно предимство чрез човешките ресурси и могат да забавят реалното

им интегриране в единния европейски пазар. Във връзка с това са поставени следните **задачи**:

- Да се разкрие ролята на някои значими норми, произтичащи от средата, в която функционират българските индустриални предприятия, оказващи трайно и сериозно влияние върху представянето на същите.
- Да се разкрие ролята на някои вярвания, разпространени сред управляващите индустриални организации мениджъри по отношение на човешките ресурси, вярвания, оказващи трайно и сериозно влияние върху представянето на последните.
- Да се предложат стъпки за смекчаване на негативното въздействие на тези явления.

Традиционната концепция за възприемане на човешките ресурси като „разход“ е широко разпространена сред мениджърите на индустриалните организации в България – техните представителни организации, което се потвърждава чрез демонстрираното отношение към подчинените им, отстояваните позиции по време на водене на преговори при реализирането на индустриалните отношения, както и от публичните им изявления в медиите. Гореизложеното твърдение се потвърждава и от резултатите на редица изследвания [1; 7]. Такова схващане за ролята на човешките ресурси в организацията от

страна на мениджърите създава усещания за демонстрации на високомерие, прекомерно критикуване, тлеещо напрежение и открити прояви на противопоставяне у подчинените. По този начин управленските екипи на индустриалните предприятия у нас предопределят неефективното използване на персонала – основния източник на устойчиво конкурентно предимство в съвременните икономически условия (виж фигура 1).

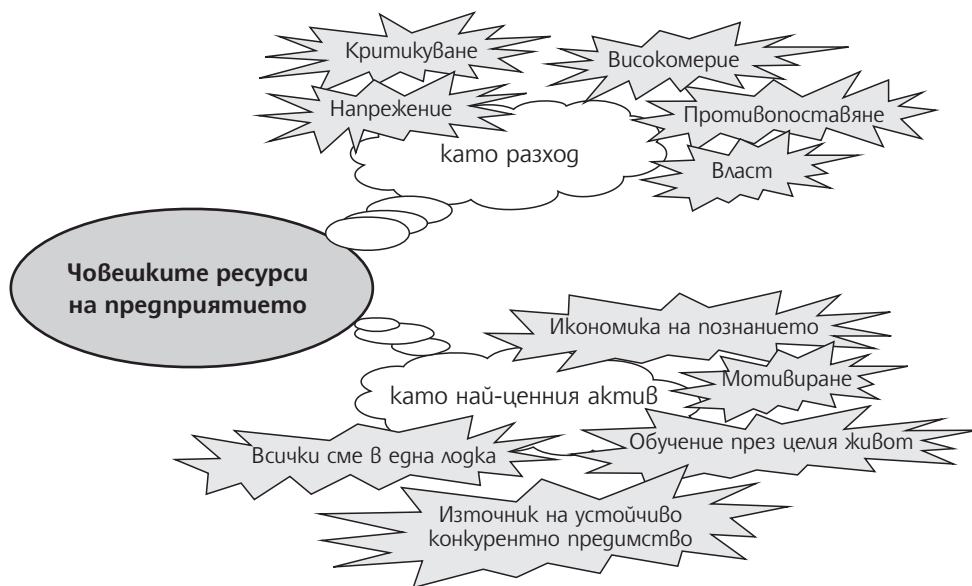
Необходимо е да се отбележи, че тези организации функционират в по-сложна среда от конкурентите си в Европейския съюз, а именно (виж фигура 2):

- *Икономика в преход*, характеризираща се с високи равнища на корупция, непотизъм, конфликти на интереси, често променящо се законодателство и тромава съдебна система.
- *Принадлежност към висококонкурентния единен пазар на Европейския съюз* и произти-

чащите от това необходими за постигане на рентабилност чрез минимизиране на разходите, както и чрез растеж, умерено (ефективно) използване или лидерство в развитието на съвременни технологии.

- *Силната зависимост на създаващите висока добавена стойност предприятия от интелектуалния капитал* на фона на продължаващия процес на изтичане на мозъци в резултат на кризата в националната икономика от деветдесетте години на двадесети век. Миграцията на квалифицирани хора и преместванията на работни места (дори на цели организации) към териториални области с привлекателни условия определят възможностите за ускорен икономически растеж на същите.

- *Неизбежността на непрекъснатата промяна* с оглед оцеляване и развитие на индустриалните организации при ограничените инвестиционни възможности на голяма част от собствениците на приватизирани индустриални предприятия и на създадени частни,



Фигура 1. Две концепции за възприемане на човешките ресурси в индустриалните организации

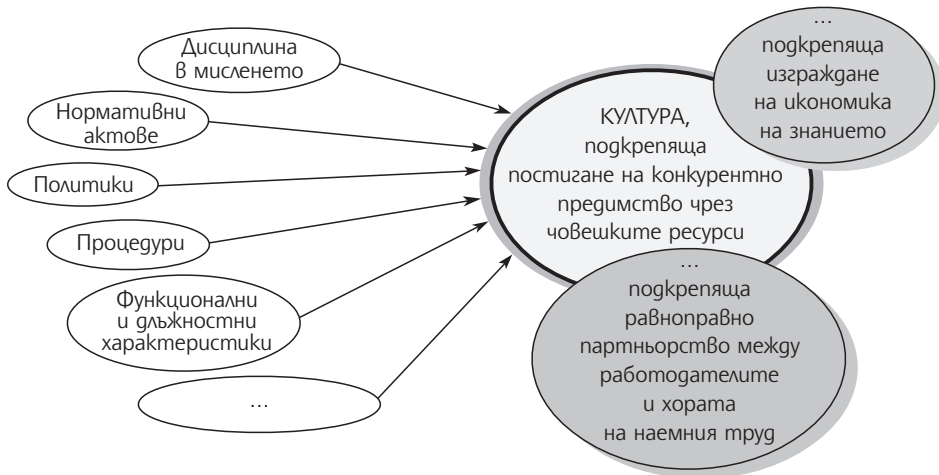
както и преодоляване на културните противоречия при взаимодействие и съучастие на собственици с различни ценности, Вярвания, религии и т.н., преопределящи поведения, отношения, Възгледи, начини за вземане на решения.

- *Глобализацията* – по-специално производът на чуждестранните инвеститори и влиянието му върху състоянието на националната икономика. Ниските доходи на глава от населението, незадоволителната степен на развитие на клъстър, субконтракторски

вериги и предприемачески мрежи в националната икономика, намаляването на броя на населението поради икономическа емиграция и застаряване принуждават преобладаващата част от водещите организации от развитите страни да се въздържат от развиване на производствена дейност у нас или предприеманото начинание обикновено притежава силно ограничени мащаби. Висок е дялът на чуждите инвеститори, които са регистрирани в прикритието на офшорните зони. Друга част от чуждестранните



Фигура 2. Фактори на средата на индустриалното предприятие



Фигура 3. Сфери на интервенции за мениджърите на индустриалните организации и на държавата

инвеститори, регистрирани в развитите икономики, на свой ред се оказват собственик на мощни организационни формирания от други части на света, включително други икономики в преход. Подобна структура на чуждестранните инвестиции в България може да затрудни разпространението на генериращи висока добавена стойност управленски практики, типични за водещите компании от развитите икономики и да забави модернизиранието на страната, респективно догонването на стандартите на живот в старите страни – членки на Европейския съюз.

Всичко това налага предприемане на съвместни и целенасочени действия от управленските екипи на индустриалните организации и на държавата за утвърждаване на национална култура, подкрепяна от множество организационни култури с различни нюанси на повърхността, но в основата си обърнати към постигане на конкурентно предимство чрез човешките ресурси, към изграждане на икономика на знанието, към равноправно партньорство между работодателите и хората на наемния труд. Освен чрез дисциплина в мисленето тези цели могат да се постигнат и чрез промени в (или нови) нормативни актове, функционални и дължностни характеристики, политики, процедури и други (виж фигура 3).

НОРМА – номиналното разпределяне на внасяните осигуровки между работник и работодател

Както и законодателят да променя съотношението на осигурителните вноски между работник и работодател, реалността остава една и съща: „Работодателят се интересува от това, колко точно му стру-

ва всеки един нает служител (заплата, осигуровки, социални придобивки), както и от общата сума на разходите за възнаграждения за целия персонал на организацията“. По какъвто и начин да се класифицират осигуровките в счетоводната система на предприятието и да се представят в предоставяните на работниците фишове за възнагражденията, остава ясно, че на практика всички разходи, свързани с наетия персонал, са за сметка на работодателя (универсален пенсионен фонд, ДОО след 1960 г., здравна осигуровка и т.н.). Такъв подход при калкулирането на изискуемите по закон осигуровки за наетите лица по трудов договор или договор за изработка (граждански договор) води до изместване на вниманието на същите към размера на сумата за получаване (нетното възнаграждение). Това се дължи на проявите на инстинкта за оцеляване сред работещите у нас, довел до формиране и доминиране на краткосрочна ориентация по отношение на възнагражденията – предпочитание към пари в брой пред осигуряване, застраховане и спестявания, които да бъдат ползвани в по-далечно бъдеще. Такова поведение е наследство от продължителната икономическа криза у нас през деветдесетте години на миналия век и дори към момента се подкрепя от постоянно бележещите нови върхове цени на енергоносителите и на хранителните стоки. Допълнително поради преобладаващите ниски нива на трудовите възнаграждения се забелязва известно негативно отношение към размера на осигуровките и пренебрежително отношение към размера на брутната заплата. А осигуровките за сметка на работодателя като че ли остават незабелязани от хората, които са техните бъдещи ползватели. От друга страна, в съзнанието на работодателя се затвърждава схващането за човешките ресурси като разход, именно поради начисляването на осигуровки за сметка на работодателя и последващото добавяне

на тяхната стойност към стойността на брутната заплата на всеки един служител, за да се получи по-точна представа за реалните разходи на съответния работодател за труд. Предложението, държавата да се включи с дял при формирането на осигуровките на наетия, допълнително затвърждава гореспоменатото схващане. По този начин у работодателите се формира негативно отношение към „вноските за сметка на работодателя“, което частично обяснява продължаващото предоставяне на част от възнагражденията „на ръка“ в някои сектори, въпреки последователно следваната политика на ниска данъчна и осигурителна тежест у нас.

Преодоляването на този проблем изисква от законодателя да отмени номиналното разпределяне на внасяните осигуровки между работник и работодател (виж таблица 1, „X%“ и „W%“), като включи цялата сума на изискуемите осигуровки като единен компонент на брутната заплата (виж таблица 1, „Z%“). Част от тази сума (Г) може по електронен път да се насочват към институциите, определени да ги управляват (пенсионни фондове, здравноосигурителни каси и пр.). Така на практика ще се изпълни

един от основните принципи в съвременния мениджмънт – опростяване на процедурите, а това ще доведе до повишаване на производителността на труда. Допълнително могат да бъдат притъпени частично някои негативни усещания у хората на наемния труд и у работодателите, свързани с предоставяните възнаграждения. Разбира се, този акт не би могъл да замени острата нужда от изравняване на доходите в България с тези в Европейския съюз, особено на фона на установените ценови равнища на редица стоки и услуги.

ВЯРВАНЕ – според мениджърите разходите за труд са от първостепенно значение при реструктуриране на индустриално предприятие

Този управленски подход се дължи на факта, че лесно се сравняват трудовите ставки, плащани от много и различни компании. От друга страна, намаляването на надници (заплати) струва по-малко средства, време и усилия на мениджърите, отколкото препроектирането на производ-

Таблица 1. Представяне на осигурителните вноски

	Текущо положение:	Схема на сметката		Препоръката ...	Схема на сметката
1	Основна заплата	(А)	1	Основна заплата	(А)
2	Други начисления	(Б)	2	Други начисления	(Б)
3	Брутна заплата	$(B) = (A) + (Б)$	3	Брутна заплата	$(B) = (A) + (Б)$
4	Лични осигурителни вноски на работника	$(Г) = (B) * (X\%)$	4	Всички осигурителни вноски	$(Г) = (B) * (Z\%)$
5	ДОД	$(Д) = (B) * (Y\%)$	5	ДОД	$(Д) = (B) * (Y\%)$
6	Нетна заплата	$(E) = (B) - (Г) - (Д)$	6	Нетна заплата	$(E) = (B) - (Г) - (Д)$
7	Осигуровки за сметка на работодателя	$(Ж) = (B) * (W\%)$	7	Общо разходи за работника	$(З) = (B)$
8	Общо разходи за работника	$(З) = (B) + (Ж)$			

ствени процеси, извършването на желани промени в корпоративната култура или в характеристиките на даден продукт в условията на икономика в преход (новопоявяващ се пазар). А проучвания потвърждават, че създаването на предимство по разходите за труд не е най-подходящият начин за конкуриране.

Подобно поведение у мениджърите на индустриални организации се подкрепя от изказванията при публични изяви на политици още в началото на прехода, гласящи най-общо, че България разполага с висококвалифицирана и евтина работна ръка, а ниското ниво на заплащане на труда е конкурентното предимство на националната икономика.

Тези нагласи у мениджърите се подкрепят от някои управленски виждания, наложени се в процеса на прехода към пазарна икономика у нас, като:

- Определяне на възнагражденията на служителите като фирмена тайна, вероятно, за да се скрият драстичните разлики в заплащането между различните категории персонал в една организация или между служителите от различни предприятия. По този начин се подкопа усещането за вътрешна и външна справедливост у работещите и се затрудни самоуправлението на кариерите им, доколкото това бе възможно в условията на дълбока икономическа криза.
- По-високо заплащане на тежкия, вредния или опасния труд, което намалява възвръщаемостта от предприеманите действия за придобиване на по-висока образователна степен и допълнителна квалификация и може да възпрепятства икономическия растеж в страната, като забави процесите на установяване на икономика на познанието у нас.
- Задаване на нисък организационен статус на низовите ръководители, които често нямат право да подбират, назначават, ос-

вобождават, оценяват и т.н. подчинените си. Това незавидно положение на супервайзорите се влошава допълнително и от техния нисък икономически статус. Не е рядкост явлението, когато прекият началник получава десетократно по-ниско възнаграждение в сравнение със свой подчинен служител – чужденец с произход от развита в икономическо отношение страна.

Консултантските компании в сферата на възнагражденията рекламират услугите си като едва ли не единствения начин за подобряване представянето на предприятията клиенти, въпреки че всяка промяна в системата на заплащане в една организация поне първоначално създава трудности.

Човекът с рационалното поведение, или „свободният ездач“, който разполага с цялата налична информация към даден момент и цели да максимизира собствената си изгода дори чрез „избягване“ на данъци и други задължения, е на мода в изучаваните икономически теории. А в сферата на управлението на човешките ресурси това означава служители и работодатели да си поставят различни цели, да проявяват склонност да изкривяват информация и да отклоняват ресурси за собствено облагодетелстване, да отправят закани и да дават празни обещания.

В медийните дискусии некоректно се смесват микро- и макроравнищата на икономическия анализ при употребата на термина „производителност на труда“, значенията на термините „трудова ставка“ и „разходи за труд“. Това води участниците до звучащи правдоподобно, но по своята същност погрешни заключения, които от своя страна влияят върху формирането на възгледи у мениджърите на индустриални организации.

Преодоляването на този проблем налага първо да се изясняват и припомнят зна-

ченията на основни икономически термини. Ставката представлява работната заплата за единица време (час, смяна), а разходите за труд са функция от ставката и производителността. Намаляването на разходите за труд изисква анализ на ставките и производителността в конкретната организация. Едностраничният подход може да предизвика дори нарастване на разходите за труд. А и невинаги разходите за труд са значителна част от общите разходи на компанията. От друга страна, мениджърите трябва да отчетат, че предоставяните възнаграждения в конкретно предприятие не са резултат от равнището на брутния вътрешен продукт, а от успешното му представяне на пазарите. Затова равнището на производителността на труда у нас не бива да се използва като оправдание за ниското ниво на заплатите във всички сектори на икономиката. Работодателите би трябвало да приемат факта, че са в „една лодка“ с наетите от тях работници, като им гарантират приемливо качество на живот (финансова възможност да закупват имот и периодично да подновяват своя автомобил в рамките на един професионален живот). А това изисква от работодателите да се насочват към бизнеси, които генерират висока добавена

на стойност, към прилагането на съвременни икономически и социално-психологически методи за управление, към активни действия, чрез които да демонстрират организационната социална отговорност (Виж фигура 4).

НОРМА – предоставяното доплащане за трудов стаж

Макар и да е задължително по закон, този вид финансово възнаграждение представлява форма на възрастова дискриминация, като поставя в неблагоприятно положение:

- Младите хора на наемния труд, които получават по-малки възнаграждения от своите по-възрастни колеги, въпреки че извършват една и съща работа.
- По-възрастните хора на наемния труд, които струват по-скъпо на работодателите, а това е причината за високия процент безработни в предпензионна възраст у нас.

Без съмнение опитът е необходимо условие за постигането на траен успех на всеки титуляр на всяко работно място, но за преобладаващата част от длъжностите



Фигура 4. Фактори за анализ на разходите за труд в предприятието

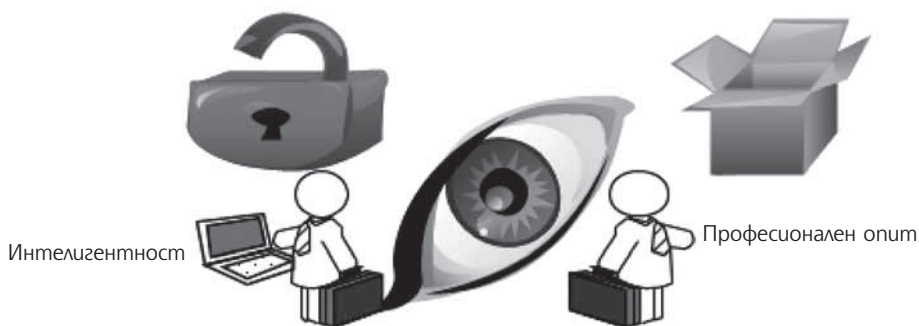
той се придобива сравнително бързо (до няколко месеца), а и не е достатъчно условие – необходими са образование и квалификация. Историята на развитите икономики показва, че висок темп на растеж, съчетан с висок жизнен стандарт на населението се създават чрез устойчивото успешно функциониране на иновативните компании, чиито водещи мениджъри¹ смятат, че едно от основните правила за постигане на делови успехи е отдаването на по-голяма тежест на интелигентността на кандидата за дадена вакантна позиция, отколкото на опита (виж фигура 5).

У нас национално представените работодателски организации са предлагали премахването на това доплащане, но са отказвали да компенсират потенциално засегнатите от такова решение хора на наемния труд. Това е обусловило и твърдото нежелание на синдикатите за приемане на промени от държавата в тази област.

Преодоляването на този проблем изисква от работодателите да повишат възнагражденията на всички свои служители до размерите на тези, получавани от съответните титуляри, които са пред пенсия.

ВЯРВАНЕ – според мениджърите ролята на дивидентната политика е незначителна, въпреки реализираните схеми на участие на персонала в собствеността в много предприятия

Реализираният в страната приватизационен модел с всичките му изменения във времето превърна работещите в продадените от държавата предприятия в собственици на акции чрез предвидените за тях преференции при касова продажба, чрез масовата приватизация и чрез работническо-мениджърските гружества. Липсата на финансови възможности на новите мажоритарни собственици и отсъствието на натиск от развит фондов пазар определиха последвалото многогодишно въздържание от изплащане на дивиденди в приватизираните предприятия, което събуди недоволство у персонала и в комбинация с ниските равнища на възнаграждение в страната може да се превърне (а в някои организации вече се е превърнало) в източник на конфликт между работодателя и персонал. А както е известно, взаимодействието между работника и неговия началник има много нюанси: отлично/приемливо/посредствено изпълнение на възложена



Фигура 5. Възгледите на мениджърите за постигане на делови успехи чрез човешките ресурси

¹ Мнение на г-жа Мариса Майер – ловец на таланти и вицепрезидент на GOOGLE, за продуктите в търсачката и потребителските настроения [8].

задача, пасивна или активна съпротива. Ето защо натрупването на допълнително напрежение във взаимоотношенията между персонал (акционери) и работодател може да повлияе негативно върху представянето на компанията, върху клиентите, доставчиците, местната общност и т.н.

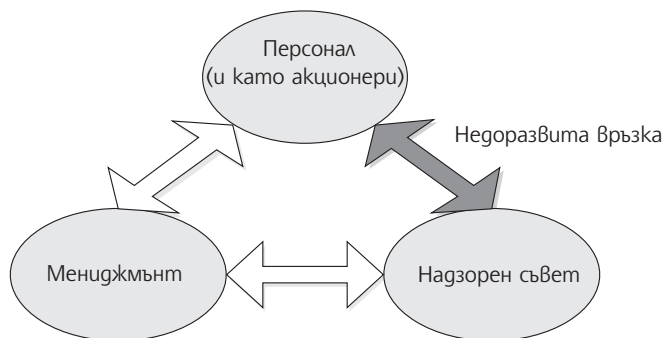
Промяната на тази неблагоприятна ситуация налага подходящо регламентиране на взаимоотношенията между акционери и мениджмънт – взаимни отговорности и свободен обмен на информация (виж фигура 6).

Мениджмънтът на компанията трябва да генерира информационен поток към акционерите, например ясни (подробни) финансови отчети и всеки член на директорския борд да носи персонална отговорност пред акционерите. Така че директорите да знаят какво искат акционерите, а те – какво правят директорите. Информацията за това, как е гласувал всеки директор при вземане на дадено решение, трябва да се разпространи отвъд тясната група на присъстващите на заседание на борда. Всички акционери би трябвало да имат юридическо право да се информират, защитили ли са директорите интересите им. Акционерите (особено малките) трябва реално да получат възможност-

та успешно да заявяват предпочитанията си пред (относно) бордовете, като се имат предвид редките срещи между тях (само на събрания), които де факто ограничават де юре предоставените им права (например: да избират или преизбират членове на бордове), защото там акционерите обикновено се поставят пред свършен факт – списък с номинирани кандидати (често един кандидат за едно място), предложен от номинираща комисия или от генералния директор. Ето защо се налага осъществяване на периодично оценяване на резултатите от дейността на борда на директорите като цяло, на представянето на отделните директори и на генералния директор, като данните с резултатите прегледно се предоставят на акционерите.

НОРМА – предоставяното обезщетение от шест заплати на дългогодишни служители при пенсиониране

Гарантираните по закон шест брутни работни заплати при пенсиониране на служител, работил в една и съща организация десет и повече години, представляват желана придобивка за всеки човек на прага на

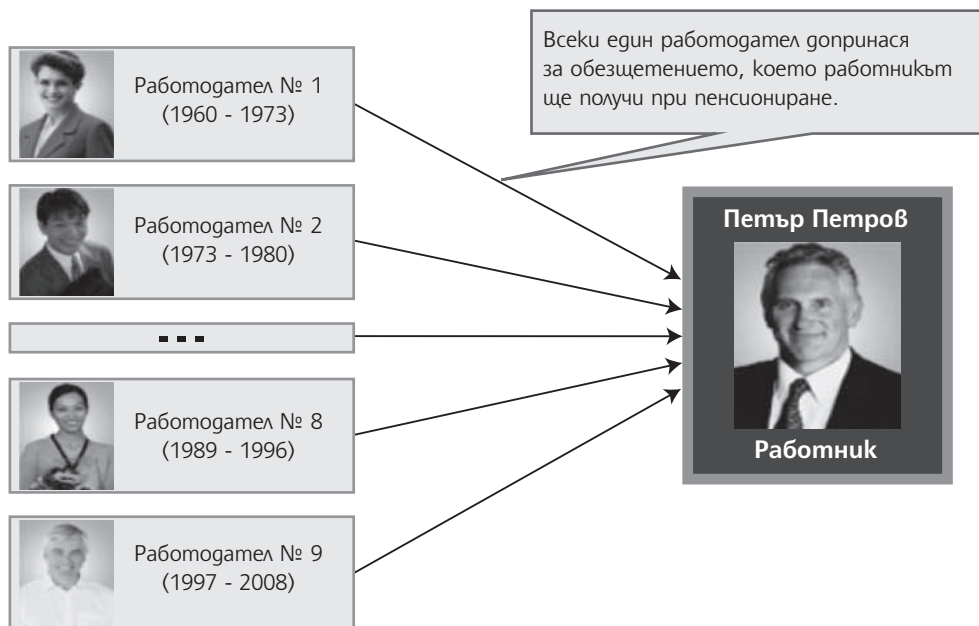


Фигура 6. Трите страни на властовия баланс в предприятието

излизането му от активния професионален живот. Но от друга страна, тази сума представлява тежест за последния работодател на този индивид. Това е и причината за широко разпространената сред предприятията у нас практика целенасочено да се освобождават работници непосредствено (няколко месеца) преди пенсиониране. Така и в края на кариерата си хората на наемния труд за пореден път затвърждават впечатлението си, че работник и работодател не са в „една лодка“, а с дълбоко противоречащи си интереси. Като се има предвид, че последните спомени на индивида са най-дълготрайни, не е изненада, че този имидж на работодателите се предава между поколенията като опит на зрелите хора под формата на съвети за правилно поведение към началниците от страна на младите хора на наемния труд. А това от своя страна способства за трайното доминиране на враждебността и противопоставянето в отношенията между

мениджмънт и персонал в което и да е предприятие. Продължаването на тази практика може да стане основна причина за бъдещи неуспехи в предприемани интервенции за организационни промени, целящи повишаване на организационната конкурентоспособност чрез човешките ресурси.

Промяната на тази неблагоприятна ситуация налага трансформирането на това обезщетение в застраховка, тежестта на вноските по която да се разпределя пропорционално между всички работодатели на съответния работник през време на целия период на неговата активна професионална дейност. А за хората на наемния труд в заварено положение държавата би могла да поеме част от полагащото се обезщетение, като по този начин облекчи финансово работодателите и спести неприятните преживявания на хората на наемния труд в края на професионалния им живот.



Фигура 7. Механизъм за натрупване на средствата за обезщетение при пенсиониране

ВЯРВАНЕ – обучението на персонала не е отговорност на работодателите

Достатъчно е да се прегледат рекламираните в медиите и в интернет обяви за вакантни работни места, за да се заключи, че преобладаващата част от работодателите у нас отделят прекомерно голяма тежест на професионалния опит в процеса на подбор на нови служители в своите организации. Публичните изяви на представители на работодателски организации потвърждават това. Дори се създава впечатление, че работодателят очаква от всеки един нов за гадена дължност титуляр веднага след постъпване на работа да се задейства като машина на изискваното равнище на производителност. А това е невъзможно поради специфичните изисквания на различните (уникалните) работни места във всяка една компания, отразяващи възприети начини за извършване на определена работа, за вземане на решения, стилове на комуникация, използвани патенти, лицензи, ноу-хау и други. По този начин работодателите изграждат прекалено големи очаквания към хората на наемния труд. Може би най-засегнати в това отношение са младите служители, при които липсата на (или недостатъчният) опит може да се окаже бариера за стартиране или развитие на кариера. Така че не е изненадващо негативното отношение на работодателите към специализираните средни училища и университетите, които според тях не успяват да подготвят хора, напълно отговарящи на поставените от бизнеса специфични изисквания. Това отношение оказва негативно влияние върху силата на връзката между бизнеса и научните организации и може да възпрепятства установяването на икономика на познанието у нас.

Известна промяна на тази неблагоприятна ситуация може да се постигне чрез приемане на антидискриминационни закони в сферата на подбора и кариерното развитие на хората на наемния труд, като е препоръчително споровете да се разрешават на една инстанция в много кратки срокове и работниците, чиито права се окажат нарушени, да имат право да получат солидно обезщетение от съответния работодател. Според мен това налага и създаване на законодателство в областта, знания за които към момента се разпространяват чрез специализираната литература по управление на човешките ресурси, отразяваща добрите практики на водещи компании от развитите страни – например допустими методи за набиране и подбор на персонал, ориентиране на новопостъпили служители в организацията, управление на трудовото представяне и други.

Предприемаческата същност на съвременната икономика предопределя бързото остаряване на придобитите знания и умения от служителите, а динамиката на създаване и разрушаване на богатство не гарантират дълъг живот на голяма част от компаниите. Ето защо работодателите не могат вече да печелят лоялността на служителите си с неизпълними обещания за сигурност в работата, а могат единствено да им съдействат в придобиването на нови (или поддържането на) знания и умения, чрез които да стават по-полезни за съответната компания и да остават търсени на пазара на труда в бъдеще. В крайна сметка работодателите трябва спокойно да приемат, че макар и обучението на персонала да е споделено задължение между тях самите, образователните институции и хората на наемния труд, най-големите разходи по него им принадлежат, защото те са лицата, облагодетелствани в най-голяма степен – повишава се конкурентоспособността на техните предприятия.

Литература

1. Вачкова, Е., Стратегическото управление на човешките ресурси – фактор за ускоряване на европейската интеграция, Годишник на СУ „Св. К. Охридски“, том 1, 2001, с. 139-147.
2. Георгиев, И., С. Керемидчиев, Корпоративно управление на приватизираните предприятия, БАРМП, С., 1999.
3. Димитров, К., Автореферат на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ на тема „Управление на човешките ресурси в приватизирани индустриални организации“, УИ „Стопанство“, ноември 2005 година.
4. Димитров, К., Някои аспекти в управлението на човешките ресурси в индустриалните организации в България след приватизацията, сп. „Икономически алтернативи“, бр. 4, 2008.
5. Златев, В., Проблеми и предизвикателства пред индустриалния мениджмънт в България, сп. „Алтернативи“, 1997.
6. Kiriazov, D., S. E. Sullivan, H. S. Tu, Business success in Eastern Europe: Understanding and customizing HRM, Business Horizons, Jan./Feb. 2000.
7. Попова, Е., Системите на заплащане, в. „Капитал“, приложение „Карриери – Форум“, 12.04.2003.
8. Конлин, Мишел, Шампиони на иновациите, списание „Business week България“, 26 юни 2006, с. 44-50. **ИИА**