

Някои аспекти в управлението на човешките ресурси в индустриалните организации в България след приватизацията

гл.ас. г-р Кирил Димитров

*УНСС, катедра „Индустриален бизнес“
e-mail: kscience@unwe.eu*

Резюме: Настоящата статия представя някои резултати от проведено практическо изследване на състоянието на управлението на човешките ресурси в приватизираните индустриални организации у нас. Получените резултати могат да помогнат на мениджърите в изследваните предприятия в преследването на високи равнища на организационна конкурентоспособност след присъединяването на България към Европейския съюз.

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

JEL: M54.

Увод

Приватизационният процес приключи, но предизвикателствата пред българската икономика са по-сериозни от всякога. Повишаването на цената на енергоносителите в световен мащаб, бурното развитие на технологиите, културалните сблъсъци налагат на мениджърите от

приватизираните индустриални организации да осъществяват непрекъсната организационна промяна, насочена към постигане на рентабилност едновременно в две направления – чрез минимизиране на разходите и чрез растеж, опирайки се на интелектуалния капитал. Това е една от причините за засиления интерес към състоянието на управлението на човешките ресурси в тези организации у нас след смяната на собствеността.

Характеристика на приватизираните индустриални организации

Приватизирана индустриална организация е всяко държавно или общинско предприятие (дружество) с предмет на дейност от индустриалния сектор, за което бившият собственик е продал с договор за продажба над 50 % от капитала на частен стопански субект, като след продажбата новият собственик упражнява управлението на предприятието. Фокусът в изследването на такава организация обхваща два периода в нейното развитие:

- Срокът на договора за продажба, през който Агенцията за следприватизационен контрол следи за изпълнението на постигна-

тите съглашения и може да налага определени санкции.

- Периодът в живота на организацията, последващ срока на договора за продажба до момента на провеждане на изследването.

Вторият период привлича внимание поради наблюдаваните разнообразни модели на собственост в приватизираните организации (концентрирана в чужд инвеститор, работническо-мениджърска, разпръсната, кръстосана, концентрирана в местен инвеститор, консорциум между работническо-мениджърско дружество и мощен инвеститор), наличието на остатъчни държавни дялове, участието на персонала в собствеността, незадоволените реституционни претенции, съвместното участие на инвеститори с различна култура и процеса на презгрупиране на новите собственици, което поражда редица проблеми.

Следователно основният проблем на българската икономика вече не е прехвърлянето на собствеността в частни ръце а предимно качеството на постприватизационния мениджмънт в индустриалните организации, което трябва да осигурява спазването на поетите задължения по договорите от новите собственици и подбръване на конкурентоспособността на предприятията. Практиката доказва, че понякога тези цели могат да си противоречат поради сложността и динамичността на средата.

В постприватизационния период мениджърите на много индустриални организации са изправени пред *различни предизвикателства*, една част от които, както вече бе споменато, се дължат на поетите ангажименти пред *Агенцията за приватизация* (клаузи от договора, третиращи социални аспекти, инвестиционна програма, ангажименти по опазване на околната среда и т.н.).

Друга част произтичат от лошо управление (в т.ч. дълго отлагано реструктуриране) на тези организации поради липса на средства, незадоволително равнище на компетентност и/или мотивация на предишния управленски екип, политическо влияние. Организационното реструктуриране е неизбежно и належащо за оцеляването на предприятията.

Трета част са резултат от действащото трудово и осигурително законодателство, заварени колективни трудови договори и други споразумения със синдикатите.

Четвърта част са резултат от инерцията на фирмен упадък, която неизбежно засяга и новите акционери (дори и да не го съзнават). А спиралата на упадък се завърта от доминиращата в значителна част от организациите у нас среда на секретност и отричане, постоянно критикуване и надменност, избягване на отговорност и съперничество за ресурси, пасивност и чувство за безпомощност, типични за продължителната политическа и икономическа криза в България.

Пета част произтичат от присъединяването на страната към Европейския съюз, което наложи изпълнение в определени срокове на редица изисквания към индустриалните организации, поставени от представителите на Европейската комисия в преговорния процес и приети като ангажимент от българското правителство по различни глави (напр. въвеждане на системи за управление на качеството, екологични изисквания, нови права за потребителите и други).

Шеста част са резултат от изострената конкуренция в глобален мащаб, която подтиква новите собственици дори и към завръщане на изгубените от компаниите след 1990 година пазари.

Седма част произлизат от ценностите, начина на мислене и дълбоките убеждения на мениджърите по отношение на управлението на човешките ресурси (УЧР). Все още българското общество като че ли не е определило (или не може икономически да си позволи да подбере) профила на желаните инвеститори, демонстриращи подходяща фирмена култура. Единици от компаниите в класацията „ТОП 500“ на списание „Форчън“ развиват производствена дейност у нас. Висок е относителният дял на собствениците, регистрирани в прикритието на офшорните зони. А известна част от чуждестранните инвеститори, регистрирани в развитите икономики, на свой ред се оказват собственици на мощни организационни формирования от други части на света, включително групи икономики в преход.

Осма част се дължат на сложността на управлението на голям брой предприятия от бивши приватизационни фондове, повечето от които се трансформираха в холдингови структури, за да могат да притежават повече от 34 % в дъщерните дружества.

Практиката показва, че какъвто и баланс да търсят при посрещането на гореизложените предизвикателства, на новите собственици на приватизирани индустриални организации се налага поне да минимизират неблагоприятните последици от неизпълнение на поетите ангажименти. Ето защо изключителна важност придобиват взаимоотношенията с *Агенцията за следприватизационен контрол*, които в някои случаи се изострят поради неспазване или умело предприемани действия за заобикаляне на договорните клаузи от страна на новия собственик. Извършването на подобни действия произтича от динамиката в икономиката, при която спазването на договорните клаузи при променени условия в средата може да влоши представянето и/или дори да се окаже пагубно за прива-

тизираната организация. Като цяло подобно поведение не създава непреодолими проблеми за новите собственици на приватизирани организации поради тремавата съдебна система, недостатъчния организационен капацитет на държавните институции, които имат отношение по приватизационния процес, несъвършенствата в действащото и липсата на законодателство в определени области. Това определя ниската събираемост на държавните вземания по неустойки от неспазване на поети ангажименти от новите собственици на индустриални организации. Освен това тези задължения не се търгуват под формата на цесии. Няма единна система за оценка на причините, изгодите и алтернативите за погисване на анекси по вече сключени между отделни министерства и частни субекти приватизационни договори, което може да провокира прояви на субективизъм в отношенията „държава – инвеститори“. Съществува неяснота в определянето на някои, направени от мениджърите на приватизираните индустриални организации, разходи като инвестиции, защото не могат да се впишат във всички хипотези на Закона за счетоводството, който би трябвало да класифицира разходите на текущи и инвестиционни. Правилник за такава класификация все още не е създаден.

Законът за приватизация не определя хората, работещи по договори за изработка (граждански договори), като персонал на приватизираната индустриална организация, въпреки че действащото трудово законодателство ги поставя при едни и същи условия с наетите по трудово правоотношение.

Правомощията на *Агенцията за следприватизационен контрол* се ограничават до констатиране, че определен приватизационен договор подлежи на разтрогване, но съответното министерство или Агенцията

за приватизация трябва да предприемат действия по джиросване на акциите, което, ако не се извърши доброволно от съответния собственик на предприятие (а такъв случай няма), се стига до водене на съдебни дела. Все още няма случай на обратно придобита от държавата приватизирана индустриална организация поради неспазване на приватизационния договор. Друг е въпросът, доколко след приватизацията се създаде нова икономическа среда, в която да се реструктурира цялата промишленост на България.

Допълнително ниското равнище на доходите, слабата инвестиционна култура на населението и отсъствието на мощни институционални инвеститори – пенсионни и взаимни фондове, застрахователни дружества, правят фондовия пазар недоразвит и неефективен, което не позволява на котираните ценни книжа на приватизирани индустриални дружества (и не само техните) да достигат справедлива пазарна стойност. Това принуждава мениджърите да се въздържат от пускане на ценни книжа на компаниите на борсата, което ги лишава от достъп до най-евтиния кредитен ресурс. От друга страна, отсъствието на ефективната оценка на капиталовия пазар върху ценните книжа на компаниите подтиква държателите им към изчаквателна позиция с оглед достигане на по-високи цени, затруднява оценяването на представянето на отделните компании, може да влияе неблагоприятно върху качеството на мениджмънта и върху отношенията „мениджмънт – акционери“.

Системата на Агенцията по заетостта и периодичните наблюдения на работната сила от Националния статистически институт не позволяват да се определи точният брой на населението вътре в страната, точният процент безработни в България, а естествената норма на безработица при сегашното развитие на икономиката оста-

ва неопределена. Ето защо мениджърите в компаниите трудно разработват адекватна обща стратегия за развитие и стратегия по човешките ресурси, а политическите обещания скоро се оказват нереалистични и в резултат се създават песимистични очаквания сред деловите кръгове.

Методология на изследването

Сложността и динамичността на средата, в която функционират приватизираните индустриални организации, повишават важността на човешките ресурси за оцеляване и постигане на устойчиво конкурентно предимство. **УЧР** се реализира преди всичко чрез взаимодействие между организацията, представяна най-често от мениджмънта, и служителите. Като еталон за управлението на човешките ресурси в приватизираните организации са избрани някои препоръчвани в литературата подходи, принципи, цели, методи, техники и практики, които са широко застъпени във водещите организации от развитите икономики. Така в известна степен се компенсира липсата на достоверна информация за управлението на човешките ресурси във водещите организации от развитите икономики. За да се събере повече и по-точна информация за **УЧР** в приватизираните индустриални организации, се включва и анкетно проучване, проведено в група от пет приватизирани индустриални организации от различни отрасли, всяка от които е със средна численост на персонала над 250 души. Поставен е следният *основен проучвателен въпрос*: „Какви са системните компоненти, процесите и отношенията при управлението на човешките ресурси в приватизираните индустриални организации?“. В статията са изложени резултатите на част от това практическо изследване, представена от следните *изследователски въпроси*: а) как се заплаща трудът в организацията;

б) с какво се характеризира трудовата политика на компанията; в) доколко мениджърите използват съвременни практики при управлението на подчинените си и във взаимодружеството помежду си.

Всеки изследователски въпрос е представен с определен брой анкетни въпроси (АВ), насочени към членовете на персонала от изследваните индустриални организации.

Резултати от изследването

Според анкетиранияте най-разпространените допълнителни възнаграждения са „премии, чийто размер зависи от общия финансов резултат на компанията“ (81,5 %) и „еднократна награда за лично постижение“ (37 %). По този начин мениджърите полагат

усилия за сплотяване на персонала, при положение че се предвижда еднакъв процент за всички, а не се делегира правото на преките ръководители по спорен начин да определят „индивидуалния принос“ на подчинените си в рамките на определена за звеното сума.

В изследваните организации не се прилагат: „безплатно или преференциално предоставяне на акции на компанията“, „безплатно или преференциално предоставяне на опции за закупуване на акции“, „доплащане за недопуснати отсъствия и закъснения през месеца“ и „доплащане за недопускане на производствени травми през месеца“ (АВ 16) (Виж табл. 1).

По отказа от стимулиране на персонала чрез участие в собствеността може да се съди, че мениджърите не допускат в близко бъде-

Таблица 1. Предоставяни допълнителни възнаграждения

Group \$X16 Предоставяни допълнителни възнаграждения. 16. Какви допълнителни възнаграждения Ви предоставя компанията? (Може да дадете повече от един отговор.)

Multiple Response: (Value tabulated = 1)

Променлива (дихотомен етикет)	Код на променливата (име)	Брой отговори	Процент от сумата на отговорите	Процент отговорите от отбелязалите поне една променлива
Премии, чийто размер зависи от общия финансов резултат на компанията	X16.1	22	59,5	81,5
Еднократна награда за лично постижение	X16.4	10	27,0	37,0
Еднократна награда за икономически ефективно предложение (рационализация)	X16.5	3	8,1	11,1
Еднократна награда за предотвратени загуби	X16.6	1	2,7	3,7
Възнаграждения за реализирана икономия на разходи	X16.9	1	2,7	3,7
Сума		37	100,0	137,0

23 анкетирани не са отбелязали нито една от групиранияте променливи (x16.1 ÷ x16.9); 27 – са отбелязали поне една.

ще организациите да постигнат значителна рентабилност на база капитал, подценяват ролята на персонала за подобряване резултатите на отделните компании и се опасяват от засилване на влиянието на работниците върху мениджмънта.

Въздръжанието от прилагане на „доплащане за недопуснати отсъствия и закъснения през месеца“ говори, че мениджърите в изследваните компании приемат текущото равнище на безработица и липсата на осигуровки за периода на отсъствие като ефективни дисциплиниращи фактори за работниците им.

Административните наказания за работодатели при наличие на трудови злоупотреби не притесняват мениджърите като размери, поради което не предлагат „доплащане за недопускане на производствени травми“.

Според анкетиранияте най-разпространените бази за определяне на размера на индивидуалното трудово възнаграждение са „доказани възможности (потенциал)“ (38,5 %) и

„положени усилия (отработено време, показано старание и т.н.)“ (33,3 %). 22 % от тях не са отговорили на този въпрос (АВ 17) (виж табл. 2). Това означава, че възнагражденията в изследваните компании се определят доминиращо по документи за образование или квалификация, по характеристики или препоръки за работника от предишни ръководители (работодатели), чрез тестове и конкурси, което е подходящо единствено при постъпване на работа в съответната организация за определяне на стартова заплата. При формиране на възнагражденията на служителите се набляга върху присъствието на работното място, демонстрацията на усърдие при извършване на работата, вложенето на определеното като „нормално“ време за извършване на дадена задача.

Заплащането по индивидуални резултати слабо се използва в проучваните организации, което намалява предпоставките за създаване на благоприятни условия за производителен труд, за определяне на строги стандарти за качество и за въвеждане на обективни

Таблица 2. База за определяне на размера на индивидуалното трудово възнаграждение

17. На каква база се определя размерът на Вашето възнаграждение в компанията?

Стойности на променливата		Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	Индивидуални количествено измерими резултати	2	4	5,1	5,1
	Положени усилия (отработено време, показано старание и т.н.)	13	26	33,3	38,5
	Доказани възможности (потенциал)	15	30	38,5	76,9
	Друго (нищо не е посочено)	5	10	12,8	89,7
	Според договора	2	4	5,1	94,9
	По закон	1	2	2,6	97,4
	Най-ниската заплата за съответната позиция	1	2	2,6	100,0
	Общо	39	78	100,0	
Липсващи	Без отговор	11	22		
Общо		50	100		

методи за измерване на количеството и качеството на трудовите резултати. Високият процент на хората, пропуснали да отговорят на този въпрос, показва наличието на известна неяснота сред работещите в тези компании относно начина за определяне на възнагражденията.

Кумулативният процент показва, че 97,7 % от отговорилите анкетираните не са информирани относно размера на възнагражденията на висшите мениджъри (АВ 18) (Виж табл. 3). Укриването на информацията относно структурата и размера на възнагражденията в една организация поражда само клюки, слухове, недоверие, разпространяване на невярна информация и подкопава усещането за вътрешна справедливост у работещите. Тук е използвана седемстепенна оценъчна скала, за която е определено отговор в интервала от „1 никога ÷ 4 неутрално включително“ да се приема за отрицателен отговор, а отговор в интервала от „5 ÷ 7 винаги“ – за утвърдителен отговор.

52,8 % от отговорилите анкетираните смятат, че има практика на управленски позиции в изследваните предприятия да се издигат вътрешни хора. По този начин про-

личават усилията на някои мениджъри в изследваните предприятия да насаждат дух на здрав кариеризъм у работещите. 26 % от анкетираните не могат да преценят, което говори за разнообразие в подходите при осигуряване на титуляри в управленската структура (АВ 19) (Виж табл. 4).

90 % от анкетираните са назначени чрез безсрочен трудов договор при съответния работодател, а останалите чрез срочен трудов договор (АВ 20), което показва съобразяване на мениджърите в изследваните индустриални организации с трудовото законодателство.

88 % от отговорилите анкетираните работят на пълен работен ден в дневна смяна, на 22 % често се налага извънреден труд и 14 % работят и в почивни дни. В изследваните предприятия не се прилагат: „разпокъсано работно време“, „различно работно време в зависимост от сезона“, „непълен работен ден“ и „половин работен ден (съвместител)“ (АВ 21) (Виж фиг 1). В индустрията приложимите форми на гъвкавост по отношение на работното време са ограничени и зависят от отрасъла, спецификата на дейността в конкретната компания,

Таблица 3.

18. Информира ли Ви компанията за размера на възнагражденията на висшите мениджъри?

Стойности на променливата		Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1 – Никога	40	80	90,9	90,9
	2	2	4	4,5	95,5
	3	1	2	2,3	97,7
	5	1	2	2,3	100,0
	Общо	44	88	100,0	
Липсващи	Не зная	5	10		
	Без отговор	1	2		
	Общо	6	12		
Общо		50	100		

използваните машини, оборудване, технологии и т.н.

Кумулативният процент показва, че 92,9 % от анкетираните приемат влиянието на профсъюзите в организациите като незначително (АВ 22). Ситуацията в изследваните организации в това отношение подкрепя общата тенденция на отслабване силата на профсъюзите в страната, което може да се обясни с извършените под една или друга форма значителни съкращения на персонал непосредствено след приватизацията на съответните предприятия и невъзможността (неспособността) на работническите организации ефективно да защитят интересите на голяма част от членовете си към този момент.

77,3 % от анкетираните заявяват, че преките мениджъри им дават личен пример в управлението (АВ 23). Поради освобождаването на персонал и последвалото продължително въздържане от назначаване на нови служители през първите години след приватизацията може да се приеме, че преките

мениджъри познават хората и процесите в изследваните компании. Започнали са да си дават сметка, че работник и работодател са в „една лодка“, което води до установяване на трудова етика, подкрепяща успешното развитие на изследваните предприятия.

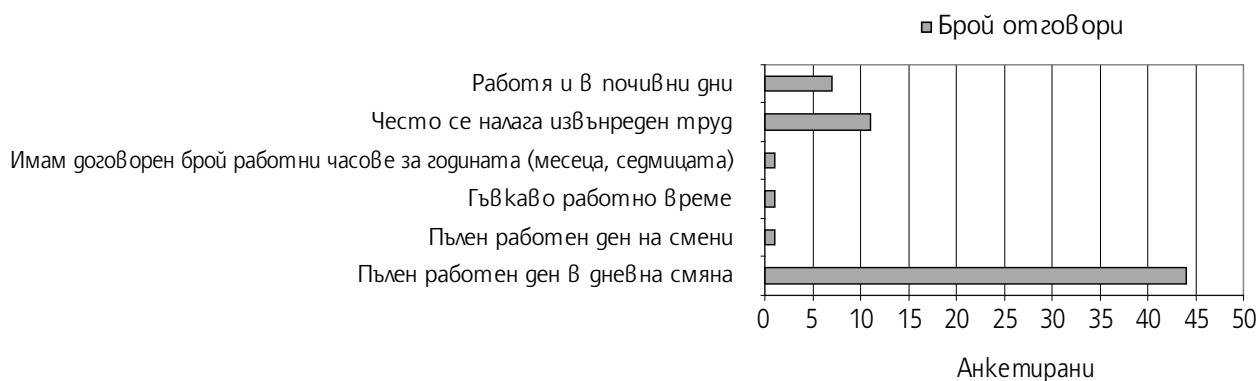
89,1 % от отговорилите анкетираните преценяват, че преките им мениджъри не показват неуважение/пренебрежение към способните служители (АВ 24). Съвместно преживените организационни сътресения са допринесли за сплотяването на колективите или поне налице е стремеж да се избягват конфликтите. От друга страна, преките ръководители в проучваните предприятия нямат права да избират и освобождават подчинените си или да разпределят колективни финансови възнаграждения между тях за разлика от колегите си във водещите компании от развитите страни. Има дори случай на уволнен пряк мениджър поради оплаквания от подчинените му.

83,3 % от отговорилите анкетираните преценяват, че преките им мениджъри не избягват

Таблица 4.

19. Колко често на вакантни управленски позиции се издигат хора от компанията?

Стойности на променливата		Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1 – Никога	2	4	5,6	5,6
	2	5	10	13,9	19,4
	3	3	6	8,3	27,8
	4 – Неутрално	7	14	19,4	47,2
	5	6	12	16,7	63,9
	6	3	6	8,3	72,2
	7 – Винаги	10	20	27,8	100,0
Общо		36	72	100,0	
Липсващи	Не зная	13	26		
	Без отговор	1	2		
	Общо	14	28		
Общо		50	100		



Фигура 1. Характеристики на работния ден. Group \$X21 Характеристики на работния ден. 21. С какво се характеризира Вашия работен ден? /Може да дадете повече от един отговор./ Multiple Response: (Value tabulated = 1). 0 анкетирани не са отбелязали нито една от групираниите променливи (x21.1 ÷ x21.10); 50 – са отбелязали поне една.

да поемат отговорност в ежедневната си работа (AB25). В приватизираните индустриални организации на нивозите ръководители се налага да проявяват готовност за решения и действия в по-сложна среда – опознаване на (и сработване с) новия собственик (респективно неговите представители), подпомагане безпроблемното функциониране на съответното предприятие при последващо влизане във владение на друг собственик в резултат

от сливания и придобивания – част от процеса на прегрупиране на новите собственици, стартирал непосредствено след приключване на значителна част от приватизацията.

58,3 % от отговорилите анкетирани считат, че преките им мениджъри спазват правилото „началникът е винаги прав“ по отношение на висшестоящите (AB 26) (виж табл. 5.). Тук проличава стремежът за оцеляване у много нивози

Таблица 5.

26. Спазва ли прекият Ви мениджър правилото „началникът е винаги прав“ по отношение на висшестоящите?

Стойности на променливата		Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1 – Никога	3	6	8,3	8,3
	2	5	10	13,9	22,2
	3	2	4	5,6	27,8
	4 – Неутрално	5	10	13,9	41,7
	5	2	4	5,6	47,2
	6	9	18	25	72,2
	7 – Винаги	10	20	27,8	100,0
	Общо	36	72	100,0	
Липсващи	Не зная	13	26		
	Без отговор	1	2		
	Общо	14	28		
Общо		50	100		

ръководители, което изглежда съвсем логично на фона на високото равнище на безработица към момента на провеждане на изследването, необходимостта от сработване с представителите на новия собственик дори и при неколкостепенна смяна на собственика. Високият процент на хората, които не са отговорили на въпроса, може да се интерпретира и като предпазливост, за да не си създават „излишни“ конфликти с висшестоящите.

63,4 % от отговорилите анкетирани преценяват, че техните мениджъри си сътрудничат в името на общата цел на компанията (АВ 27), което показва тенденция за подобряване на качеството на мениджмънта в изследваните предприятия след приватизацията.

75 % от отговорилите анкетирани считат, че техните преки мениджъри им поставят ясни изисквания за работата (АВ 28). Това поведение на преките мениджъри е следствие от придобитото образование, натрупания опит, познаването на подчинените и допълнителната квалификация, предложена

от чуждестранни производители на средства на труда при въвеждане на нови технологии и оборудване в някои от изследваните компании след приватизацията.

74 % от отговорилите анкетирани преценяват, че преките мениджъри оказват подкрепа в работата на подчинените си (АВ 29). Силата и направлението на тази подкрепа вероятно са различни в изследваните организации, понеже възможностите за действие на преките мениджъри са ограничени от определените права и задължения в техните длъжностни характеристики (например да разпределят работата, да обучават подчинените си и т.н.) и доминиращата фирмена култура.

55 % от отговорилите анкетирани преценяват, че преките мениджъри не печелят лоялността на подчинените си чрез обещания за сигурност в работата (АВ 30) (виж табл. 6). Организационният статус на преките мениджъри (например ограниченията в правата за назначаване или освобождаване на подчинени) и историята на тези предприятия в периода

Таблица 6.

30. Печели ли прекият мениджър Вашата лоялност с обещания за сигурна работа?

Стойности на променливата		Честота	Процент	Валиден процент	Кумулативен процент
Валидни	1 – Никога	8	16	20	20
	2	6	12	15	35
	3	4	8	10	45
	4 – Неутрално	4	8	10	55
	5	4	8	10	65
	6	7	14	17,5	82,5
	7 – Винаги	7	14	17,5	100,0
	Общо	40	80	100,0	
Липсващи	Не зная	9	18		
	Без отговор	1	2		
	Общо	10	20		
Общо		50	100		

на прехода ясно показват, че те не са в състояние да изпълняват такива обещания.

68,4 % от отговорилите анкетирани преценяват, че преките мениджъри имат дългосрочна ориентация към съвършенство в работа (АВ 31). Подобен отговор най-вероятно е провокиран от усвояния материал на обученията, съпътстващи въвеждането на стандарти за качество ISO 9000, удостоверено чрез сертификати и случайни проверки от специализирани организации.

56 % от отговорилите анкетирани заявяват, че не им се налага да жертват личния си живот (недостатъчно внимание към съпруг/а и деца, спорт, развлечения), за да постигат успехи в кариерата (АВ 32). По този начин се разкрива наличието на приличен баланс „работа – семейство“ сред по-голямата част от работещите в изследваните организации. Липсата на по-силен натиск от работодателите върху наемните работници в това отношение би могла да се обясни с невъзможността да се осигурят необходимите условия за висока производителност на труда и невъзможността (нежеланието) да се предложи възнаграждение на равнищата на водещите компании от развитите икономики.

Демографските разрези в проучването имат следните характеристики (анкетни въпроси 33 – 37 включително): а) **пол**: 36 % от анкетираните са мъже и 64 % – жени; б) **образователно равнище**: 2 % от анкетираните имат основно образование, 2 % – средно образование, 32 % – средно специално, 4 % – висше – колеж, 2 % – висше – бакалавърска степен, 58 % – висше – магистърска степен; в) **възраст**: 4 % от анкетираните са в интервала 18 – 25 години, 32 % – в интервала 26 – 35 години, 44 % – в интервала 36 – 50 години и 20 % – в интервала 51 – 65 години; г) **заемана длъжност**: 12,8 % от анкетираните са функционални мениджъри,

68,1 % са специалисти, 8,5 % са сътрудници, 10,6 % са работници; г) **стаж в компанията**: 10 % от анкетираните са работили в организацията по-малко от 1 година, 8 % – между 1 и 2 години, 4 % – между 2 и 3 години, 18 % – между 3 и 5 години, 12 % – между 5 и 10 години, 48 % – над 10 години.

Заключение

Относно поставените изследователски въпроси могат да се направят следните изводи:

- Прави впечатление, че следваните политики в сферата на заплащането на труда в изследваните организации са по-консервативни в сравнение с тези на водещите компании от развитите страни. Например допускането до участие на персонала в собствеността е ограничено до гарантираното по закон при приватизацията на изследваните предприятия. Размерът на възнагражденията – дори като нива на заплащане, все още е тайна в изследваните организации. Не се използва напълно потенциалът на разнообразието от икономически методи за управление.
- Гореизложените характеристики на трудовата политика в изследваните организации я определят като консервативна в сравнение с водещите компании от развитите страни по отношение степента на влияние на синдикатите върху мениджмънта и гъвкавостта на работното време.
- Като цяло мениджърите в изследваните организации използват съвременни практики при управлението на подчинените си и във взаимоделиствието помежду си в зависимост от организационния си статус, дълбоките си убеждения, доминиращия организационен климат и други. Има какво още да се желае по отношение на по-пълното оползотворяване на потенциала на административните и социално-психологическите методи за управление. **ИА**