

# УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В “СКФ БЕРИНГС БЪЛГАРИЯ” ЕАД

*Гл. ас. д-р Вяра Славянска*  
*Бургаски свободен университет*

Факт е, че съвременните организации все повече акцентират върху човешкия капитал и търсят своето устойчиво конкурентно предимство най-вече в неговото ефективно управление.<sup>1</sup> В същото време, поставени в условията на дълбока икономическа криза, българските работодатели сякаш с лекота negliжират инвестициите в специализирано звено за управление на персонала, както и в човешките си ресурси изобщо. Без да коментираме логическите основания на тази стратегия, не може да не отчетем, че последствията от загубата на т.нар. ключови служители могат да се окажат критични за бъдещото организационно развитие. В този контекст се очерта интересът към изследване на практиките, прилагани понастоящем в българските стопански организации.

## **1. “СКФ Берингс България” ЕАД като обект на изследване**

### **1.1. Предмет на дейност**

Концернът SKF е водещ глобален доставчик на продукти, решения и услуги в областта на търкалящите лагери, уплътненията, мехатрониката и системите за смазване. Той е сертифициран по ISO 14001, а различните му направления/дивизии са сертифицирани съгласно изискванията съответно на ISO 9000 или QS 9000, както и стандарта по безопасност на труда OHSAS 18001.<sup>2</sup> SKF развива дейност на над 120 производствени площадки в 28 държави и има представителства в над 130

---

<sup>1</sup> Pfeffer, J. Competitive Advantage through People, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1994.

<sup>2</sup> За повече информация относно стандартите по качеството и процеса на сертифициране, вж. Дамянов, А., П. Горанова, Г. Захариева. Управление на персонала: национални и интернационални измерения. Абагар, В.Търново, 2008.

държави; общият брой на служителите в компанията е около 41 200 души.

“СКФ Берингс България” ЕАД е основано през 2001 г. с основен предмет на дейност производство и продажба на лагери и компоненти за лагери и капитал, изцяло притежаван от АБ СКФ Швеция. През 2002 г. SKF придобива Лагерния завод от ВМЗ, участвайки в интензивно протичащия у нас приватизационен процес - така се създава производствената единица “СКФ Берингс България” ЕАД, която включва три площадки (в Сопот, Калофер и Кърнаре), обслужвани понастоящем от над 1500 души: 150 служители, 1100 директни работници (пряко заети в производството), 250 индиректни работници и 35 мениджъри. Настоящото изследване се проведе в бизнес единицата в Кърнаре, където работят около 500 души.

Избраният обект на изследване не е случаен. От една страна, SKF е компания, оперираща в световен мащаб с репутация на желан работодател, което ѝ позволява да набира и задържа топталанти служители чрез предлагане на по-добри възможности от останалите. Установено е, че мултинационалните организации са ефективно средство за трансфер на иновативни управленски практики<sup>3</sup>; те притежават по-добри УЧР системи в сравнение с местните организации, които съответно се опитват да ги копират от своите глобални конкуренти.<sup>4</sup> В този дух, глобалните компании се приемат за работодатели – еталони и предоставят среда за обучение на местните служители.

От друга страна, SKF е голяма организация с дългогодишна история. Въпреки че изследванията върху влиянието на размера са противоречиви, интуитивно се предполага, че по-големите организации е по-вероятно да притежават и съответно да инвестират повече ресурси в създаването на ефективни системи за привличане и задържане на способни служители.<sup>5</sup> Принципно, в малките организации трудно се установява ефектът от дейностите, свързани с управлението на персонала.

В този контекст, очакванията ни бяха свързани с наличието на добре развита и усъвършенствана система за управление на човешките

---

<sup>3</sup> UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Investment). World Investment Report. 2005. <http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=3489&lang=1>.

<sup>4</sup> **Khilji, S.** Wither tradition: An evidence of generational differences in human resource satisfaction from Pakistan. // *The International Journal of Cross Cultural Management*, 2004, 4 (2), 141–156.

<sup>5</sup> **Zhu, Y.** HRM in Taiwan: An empirical case study. // *Human Resource Management Journal*, 2000, 10 (4), 32–45.

ресурси (УЧР), включваща практики със силно влияние върху организационното изпълнение, в частност - удовлетворението на персонала.

### **1.2. Позициране на отдела за управление на човешките ресурси в организацията**

Отделът за управление на човешките ресурси е позициониран във функционална организационна структура като един от основните процеси в компанията, наред с отделите Финанси, Производство, Снабдяване, Инженерингово обслужване и Връзки с клиенти. Неговата дейност е декомпозирана в следните направления: “Ресурси”, “Обучение”, “Управление на талантите”, “Управление на представянето”, “Мотивация” и “Организационно развитие”. Отделът се ръководи от мениджър и се обслужва от трима специалисти, заемащи длъжността “Експерт по индустриални отношения”, един “Експерт по здраве и безопасност при работа и околна среда” и един “Експерт по обучение и квалификация”. Дейността на специалистите се подпомага от специализиран софтуер - Payroll модул за лични данни на персонала, калкулиране на заплатите и програма за отчитане на присъствията (чрез магнитни карти), а във връзка с обученията в момента се внедрява локална програма за оценка, поставяне на цели и изготвяне на индивидуални планове. Личните досиета на персонала съдържат: демографски данни; трудов стаж и опит; притежавани умения; образователни степени, квалификации и т.н.; оценки на трудовото представяне; капацитет (результати от всички положени тестове); цели на кариерата и конкретни възможни позиции в бъдеще; конкретни дейности за обучение и развитие, с които служителят има желание да се ангажира. Тази информация се актуализира периодично, при настъпване на някаква промяна в посочените характеристики.

Организацията осъзнава стратегическото значение на УЧР отдела; свидетелство за това е неговата висока позиция в организационната йерархия (мениджърът на отдела е пряко подчинен на мениджър бизнес единица), както и поддържаният интензивен контакт с изпълнителния директор. Квалификацията на специалистите се поддържа и повишава непрекъснато чрез множество различни форми на обучение (средно по 5 обучения на година); някои от тях са с регулярен характер, например произтичащи от изменения в нормативната база, а други се инициират при необходимост. Тези ежегодни сериозни инвестиции съвсем естествено повдигат въпроса доколко оправдана е издръжката на този отдел и каква е ползата от неговото функциониране за организацията.

Във връзка с това непрекъснато се следи и оценява неговата ефективност с помощта на различни показатели. Например - ежегодно се поставят конкретни и измерими цели, съобразно спецификата на всяка позиция в отдела: намаляване на трудовите разходи с 3%, намаляване на отсъствията и текучеството на персонала с 2%, намаляване равнището на бракувани изделия (некачествена продукция, отпадъци), намаляване броя на оплакванията, намаляване равнището на инциденти, повишаване индекса на удовлетворение на персонала с 5%, увеличаване броя на предложенията за подобрения и т.н. На всяко тримесечие се поставят по-краткосрочни цели, като в края на периода се прави преглед на изпълнението и степента на тяхното достигане съответно се възнаграждава; максималният възможен бонус е 10%, а за мениджъра на отдела - 20% от договорената заплата.

## **2. Цел, методика и инструментариум на изследването**

*Целта* на проведеното изследване бе да се идентифицират практиките за управление на човешките ресурси, прилагани понастоящем в организацията, както и да се формулират изводи по отношение потенциала на УЧР системата да допринася за организационната ефективност.

*Методиката на регистрация* включи дълбочинно полуструктурирано интервю с мениджъра на УЧР отдела и анонимно анкетно проучване на персонала. Това решение има своите основания. Повечето изследвания на УЧР практиките се заключават в съставяне и/или тестване на някакъв списък от т.нар. свършени практики при използване на информация от един единствен респондент - обикновено висш мениджър или специалист по човешки ресурси.<sup>6</sup> Тази ситуация обаче крие редица потенциални рискове: например, често се оказва, че някои практики, макар и убедително описани от мениджърите по време на интервюто, съществуват само “на хартия”.<sup>7</sup> Афиширането на тези добри намерения не е достатъчно, а от фундаментално значение е именно реализацията, тоест превръщането на политиките в действия. Управлението

---

<sup>6</sup> Pfeffer, J., Veiga, J. Putting people first for organizational success. // *Academy of Management Executive*, 1999, 13 (2), 37–48.

<sup>7</sup> Khilji, S., Wang, X. Intended and implemented HRM: The missing lynchpin in strategic human resource management. // *The International Journal of Human Resource Management*, 2006, 17 (7), 1171–1189.

на човешките ресурси трябва да произвежда ефект в ежедневните дейности на служителите, за да намери резултат в тяхното удовлетворение от различните аспекти на трудовата ситуация. Именно личното удовлетворение на служителя (а не убеждението на изследователя, че определена съвкупност от практики е свършена) е това, което по същество допринася за позитивната връзка между УЧР и организационното изпълнение; пренебрегването на впечатленията и нагласите на служителите има потенциал да рефлектира съответно в деформирани резултати.<sup>8</sup>

Разработен бе *инструментариум* във вид на анкетна карта, включваща 36 въпроса, предназначени да проследят ефекта от прилагането на всяка дейност, извършвана както от УЧР отдела, така и от линейните мениджъри. Съдържанието на анкетната карта се състави въз основа на задълбочен обзор на популярни общоприети теоретични постановки. В резултат на проведено пилотно проучване, в комбинация с информация от УЧР мениджъра, картата претърпя многократни корекции - част от въпросите бяха преформулирани, други отпаднаха, а се добавиха нови.

За регистрацията на отговорите бе използвана скала на Ликърт, чието предимство е в лекотата на конструиране и обработване. Затвореният характер на въпросите допълнително улесни електронната обработка на данните с SPSS.

Респондентите бяха сегментирани в две категории – работници (механици, настройчици, електромонтьори, пресьори и т.н.) и административни служители, което може да се аргументира по следния начин: първо, логиката е до голяма степен обоснована от спецификата на извършваната дейност и, второ, тъй като не всички служители или длъжности се разглеждат като източник на конкурентно предимство, организациите са склонни да диференцират своите практики и да инвестират повече в ключовите длъжности, тоест тези които са от основно значение за постигане на стратегическите цели.<sup>9</sup> Затова дори в рамките на една организация са възможни различни решения на проблемите, свързани с управлението на персонала.

Анкетата обхваща 140 души, което представлява над 1/4 от персонала на организацията. Големината на извадката, както и изборът на

---

<sup>8</sup> **Walton, R.** Towards a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. In R. Walton, P. Lawrence, HRM: Trends and challenges, Boston: Harvard University Press, 1985, 35–65.

<sup>9</sup> **Becker, B., Huselid, M.** Strategic human resource management: Where do we go from here? // *Journal of Management*, 2006, 32, 898-925.

респонденти на принципа на случайния подбор, дават основания тя да се приеме за представителна. Въз основа на доброволността на участието, квотата на възвръщаемост бе 100%, при това с нищожни пропуски и грешки в попълването на анкетната карта. За по-голяма достоверност и обективност на получената информация, респондентите имаха на разположение една седмица за обмисляне на своето мнение, след което всеки върна картата си в запечатан плик.

### **3. Практики за управление на човешките ресурси (Емпирично изследване)**

Както бе посочено, основна цел на изследователя бе да проучи УЧР дейностите, но най-вече според личните впечатления на работещите относно степента на тяхното прилагане в трудовото ежедневие. Въпреки наличието на множество вариации за представяне съдържанието на УЧР функцията, за нуждите на настоящото изследване се прецени за удачно практиките да се групират според източника, генериращ удовлетворение у персонала. Оказа се, че съществува съвкупност от фактори на удовлетворението, която е обект на най-силно присъствие в теоретичните и емпирични изследвания. След внимателно обмисляне се избраха десет източника, съответно фокусиращи УЧР дейностите в тези области.

Безспорно една от най-важните практики, свързани с управлението на човешките ресурси, е *реалистичното представяне на работата/длъжността* в процеса на набиране и подбор на персонала. То се постига както посредством информацията, която се съдържа в обявите за свободните работни места, така и в хода на интервюирането на кандидатите. Реалистичното представяне може да възпрепятства формирането на погрешни очаквания и възприятия, което съдейства както за засилване на ангажираността към организацията и удовлетворението на служителите, така и за намаляване на първоначалното текучество сред новопостъпилите; емпирично се доказва, че служителите, получили нереалистично представяне на работата по време на интервюто за набор или подбор, са най-склонни към напускане на организацията.<sup>10</sup>

Оказва се, че едва 15 % от персонала са формирали реалистична представа за бъдещата си работа в процеса на кандидатстване за нея.

---

<sup>10</sup> **Dickerson, J.** The realistic preview may not yield career satisfaction. // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2009, 28 (2), 297-299.

При това, става въпрос единствено за административни служители, а 50 % от работниците се считат за подведени в това отношение.

*Таблица 1. По време на кандидатстването си за тази работа получих реална представа какво ме очаква - изисквания към работата, условия на труд, възнаграждения, възможност за кариера и т.н.*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	10,0 %	0,0 %	5,0 %
По-скоро не	40,0 %	20,0 %	30,0 %
Не мога да преценя	50,0 %	50,0 %	50,0 %
По-скоро да	0,0 %	30,0 %	15,0 %
Да	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Това означава, че обявите за вакантните длъжности (подготвяни от УЧР специалистите) не съдържат реалистични описания на тяхната специфика, а предлагат само повърхностна информация, с акцент върху положителните страни. Същото се отнася и за интервюто за подбор (където доминираща роля имат съответните линейни ръководители) - очевидно не успява да даде на кандидата достатъчно точен и изчерпателен ориентир, тоест максимално обективна представа за условията в организацията. Това определено е предпоставка за последващо разочарование и съответно може да се отрази върху удовлетворението на персонала, морала, отсъствията, текучеството и т.н.

**Характеристики на работата.** Според модела на длъжностните характеристики, служителите трябва да възприемат своята работа като смислена и съдържателна, да изпитват чувство на отговорност и да виждат ясно резултата от своите усилия.<sup>11</sup> Това изисква проектиране на длъжностите чрез включване на измерения като разнообразие, значимост, идентифицираност, автономност и обратна връзка.

Длъжностните характеристики на персонала в организацията се изготвят при създаване на нова длъжност, а тяхното съдържание се актуализира, т.е. препроектира само при изменения в съвкупността от трудови задължения или необходими умения, породени от въвеждане на ново оборудване, технология, структурни промени и т.н. Те са ангажимент на УЧР специалистите и преките ръководители на съответните

<sup>11</sup> **Hackman, J., Oldham, G.** Motivation through the design of work: Test of a theory. // *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979, 16, 256.

звена. Няма практика в този процес да се включват титулярите (самите изпълнители), нито външни експерти, в т.ч. консултантски организации.

Според УЧР мениджъра, длъжностите се проектират съобразно принципите на максимална оперативност и ефективност и не се вземат под внимание индивидуалните желания, предпочитания и потребности на изпълнителя при формиране/промяна на съвкупността от трудови задачи. Освен това няма практика те да се препроектират при възникване на проблеми с производителността, мотивацията, текучеството на персонала и т.н. Следователно този процес не е насочен приоритетно към създаване на мотивиращи и удовлетворяващи длъжности.

В същото време трябва да се отбележи, че самата длъжностна характеристика не изчерпва действителното съдържание на извършваните от служителя задачи - следователно проектирането на длъжностите няма съществено влияние върху обхвата на извършваната работа. Тъй като тя дава само приблизителна представа и не описва детайлно всички трудови задачи, това е вероятната причина УЧР отделът да акцентира върху технологичните изисквания на работата и в известен смисъл да negliжира личността на изпълнителя и неговите потребности от разнообразие и автономност при проектирането на длъжностите.

Въпреки че формално разширяване и обогатяване на равнище длъжност е невъзможно, това обаче може да се извършва без да се регламентира в съдържанието на самата длъжностна характеристика - принципно прекият ръководител може да регулира и разпределя работата по своя преценка. В същото време очевидно само административните служители (80%) получават възможност да разнообразяват работата си и да я правят по-интересна чрез поемане на допълнителни задачи, а за работниците това се оказва невъзможно.

*Таблица 2. Винаги мога да поема допълнителни задачи, за да направя работата си по-разнообразна и интересна*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	35,0 %	0,0 %	17,5 %
По-скоро не	65,0 %	20,0 %	42,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	0,0 %	65,0 %	32,5 %
Да	0,0 %	15,0 %	7,5 %

В организацията не се практикува ротация по желание на работещите. Едва 7,5 % от анкетираните смятат, че е възможно да бъдат размествани на ротационен принцип - при това те отново са от средите на административните служители, а за работниците се оказва немислимо.



Таблица 3. *Имам възможност временно да се преместя на друго работно място в рамките на отдела*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	70,0 %	20,0 %	45,0 %
По-скоро не	30,0 %	15,0 %	22,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	50,0 %	25,0 %
По-скоро да	0,0 %	15,0 %	7,5 %
Да	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Ротация при работниците се допуска само когато някой отсъства и е необходимо друг да поеме неговите задължения. За целта се използват т.нар. поливалентни матрици, които показват зоните (машини, оборудване и т.н.), които могат да бъдат обслужвани от всеки работник.

Едва 40% от персонала се считат за достатъчно освободени от контрола на прекия си ръководител, като това отново се отнася изцяло за администрацията. Работниците се намират под непрекъснато директно наблюдение, в резултат на което нямат свободата да решават как и кога да изпълняват задачите си в рамките на работния ден. Освен това подобна автономност е чисто технически невъзможна, тъй като темпът на работа се задава от технологичния процес, т.е. от машината, на която работят. Също така, тяхната взаимна зависимост при изпълнението на задачите и необходимостта от координация и работа в екип, също налагат стриктни ограничения по отношение на независимостта.

Таблица 4. *Прекият ръководител ми дава достатъчно свобода и не ме контролира непрекъснато*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	50,0 %	0,0 %	25,0 %
По-скоро не	50,0 %	20,0 %	35,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	0,0 %	65,0 %	32,5 %
Да	0,0 %	15,0 %	7,5 %

**Сигурност.** Както е известно от мотивационните теории, потребността от сигурност е първична човешка нужда, която се обуславя от желанието за получаване на някаква увереност или гаранции, че задоволяването на физиологичните потребности ще бъде възможно и в бъдеще.<sup>12</sup> Според УЧР мениджъра, организацията се придържа изцяло към трудовото законодателство относно правомерността при уволненията.

<sup>12</sup> Maslow, A. Motivation and Personality. Harper and Row, New York, 1954.

Отговорите на респондентите потвърждават това - според 95 % от тях уволненията винаги са основателни и законосъобразни (при това няма съществени разминавания между двете категории персонал).

*Таблица 5. Уволненията на служители в организацията винаги са основателни*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	10,0 %	0,0 %	5,0 %
По-скоро да	45,0 %	70,0 %	57,5 %
Да	45,0 %	30,0 %	37,5 %

В организацията ежегодно се разработват планове за необходимия в бъдеще персонал. В процеса на планиране вземат участие ръководителите на отдели, специалистите от УЧР отдела и “мениджъра бизнес единица“. Разработените планове и прогнози в последствие се утвърждават от “мениджър дивизия“ и се залагат в бизнес плана на компанията. Въпреки стремежа към използване предимно на статистически и математически модели и техники (за сметка на експертните методи или неформалната преценка въз основа на интуиция и минал опит), понякога възникват ситуации на внезапен излишък или недостиг на персонал. Организацията се опитва да прибегва до съкращения на персонал само в краен случай - те обикновено се предприемат при промяна в бизнес плана, която е свързана със значително намаляване на произвежданите количества за повече от 3 месеца.

Според 78,8 % от анкетираните, организацията наистина се стреми да избягва съкращенията, като администрацията имат подчертано по-позитивна нагласа.

*Таблица 6. Организацията се опитва да избягва съкращенията на персонал*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	10,0 %	0,0 %	5,0 %
Не мога да преценя	30,0 %	2,5 %	16,3 %
По-скоро да	45,0 %	87,5 %	66,3 %
Да	15,0 %	10,0 %	12,5 %

Мениджърът е наясно, че политиката на съкращения (като отношение към съкратените, критерии за съкращаване и т.н.) се отразява

върху имиджа на организацията като работодател - според него компанията има грижовно отношение към съкратените и винаги изплаща по-високи от законодателно регламентирани обезщетения.

Ако все пак съкращенията се окажат неизбежни, възниква въпроса за критериите, по които се извършват. Оказва се, че съкратените най-често се избират въз основа на комплексна оценка на трудовото представяне, която включва притежавани умения, потенциал за развитие, спазване на трудовата дисциплина (включително чести отсъствия или ползване на неплатен отпуск и т.н.). Респондентите потвърждават това - според 87,5 % от тях, като критерий при съкращения наистина се използва равнището на трудово представяне, с изключение на 25 % от работниците, които очевидно се съмняват. Това, разбира се, подчертава значението на обективното оценяване.

Таблица 7. При съкращения, съкратените се избират според оценката на трудовото представяне

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	30,0 %	25,0 %	27,5 %
Да	45,0 %	75,0 %	60,0 %

Поради нестабилността на пазара, като превантивна мярка през последните две години се налага тенденцията всички новопостъпващи служители и работници да се назначават само на срочни договори (до 3 години) или на договори със срок на изпитване (до 6 месеца) (например, операторите обикновено се назначават с двумесечен изпитателен срок). Целта е постигане на по-голяма гъвкавост и избягване на дължимите от работодателя обезщетения при съкращения.

**Физически условия на труд.** Множество емпирични изследвания доказват, че удовлетворението от работата намалява при наличие на неблагоприятни трудови условия.<sup>13</sup> Те могат да се превърнат в мощен източник на физическа и психическа умора, изтощение и стрес, ако са неприятни, неудобни или опасни – например: екстремални температури,

<sup>13</sup> Shani, A., Pizam, A. Work-related depression among hotel employees. // *Cornell Hospitality Quarterly*, 2009, 50 (4), 446-459.

силен шум, лошо осветление или вентилация, както и риск за живота или здравето на служителя.<sup>14</sup>

Според УЧР мениджъра, организацията предлага отлични условия на труд, съобразени с изискванията за здравословност, безопасност и опазване на околната среда. Непрекъснато се инициират мероприятия за подобряване на трудовата обстановка - например, правят се множество различни замервания, подменят се осветителни тела и т.н. Освен това винаги се вземат съответните мерки при наличие на оплаквания от персонала в това отношение.

*Таблица 8. Непрекъснато се вземат мерки за подобряване условията на труд (шум, осветление и др.)*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	25,0 %	50,0 %	37,5 %
Да	75,0 %	50,0 %	62,5 %

Работещите също са 100 % категорични, че в организацията непрекъснато се предприемат действия за усъвършенстване условията на труд – въпреки перманентните замърсявания, в производствените участъци винаги се поддържа чистота и хигиена.

По отношение на безопасността се съблюдават стриктно нормативните документи в тази област (Кодекс на труда, Наредба за специалното работно облекло и лични предпазни средства, Наредба за безплатна предпазна храна на работниците, Наредба за общите изисквания и задължения за осигуряване на безопасност при трудовата дейност и много други). При това, освен в съответствие с българското законодателство, безопасността на труда в организацията се регулира и от действащия в световен план стандарт OSHA (Администрация по безопасност на труда и здравето). Този стандарт осигурява задължителни насоки по отношение на дейности, свързани с използването на електрически инструменти и машини, ограничаване на влиянието и боравене с токсични вещества, използване на газ под налягане, боравене със запалими материали и др. Организацията се стреми да използва съвременно и безо-

<sup>14</sup> **Frese, M., Zapf, D.** Methodological issues in the study of work stress: Objective vs. subjective measurement of work stress and the question of longitudinal studies. In C.L. Cooper, R. Payne, Courses, coping and consequences of stress at work, New York: Wiley, 1988, 375-411.

пасно работно обрудване и да заменя опасните вещества и материали с безопасни или по-малко опасни. Освен това работещите при рискови условия получават безплатна храна под формата на пари, купони (талони) за храна и ваучери за хранене.

*Таблица 9. Непрекъснато се вземат мерки за отстраняване на рисковете в трудовата среда за здравето и трудоспособността на служителите*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	25,0 %	50,0 %	37,5 %
Да	75,0 %	50,0 %	62,5 %

Както се вижда на Табл. 9, разпределението на отговорите е идентично с това на предишния въпрос. Това означава, че подобряването на трудовите условия се извършва паралелно с отстраняването на рисковете за здравето и трудоспособността на работещите.

В организацията съществува добре функционираща система от правила и изисквания за безопасна работа, включително вътрешна информационна система по безопасност на труда. Важна роля има службата по трудова медицина, която оказва помощ при създаване на организация за безопасност и здраве при работа, оценява професионалните рискове и предлага мерки за тяхното отстраняване и намаляване, наблюдава и анализира здравословното състояние на работещите, съхранява медицинските досиета на персонала, обучава преките ръководители по правилата за опазване на здравето и безопасността при работа и др. Освен това са създадени различни програми за стимулиране на персонала към ангажиране с рутинно безопасно поведение и следване на установените процедури: например една година без трудови злополуки се награждава с бронзова грамота СКФ, съответно 2г. – със сребърна, 3 г. – със златна и 5г. – с платинена.

Тъй като твърде често злополуките стават поради пренебрегване на съответните процедури, на всяко тримесечие прекият ръководител провежда задължителен инструктаж по безопасността - това се отнася за всички категории персонал. Основната част от респондентите потвърждават това – според 92,5 %, ръководителят непрекъснато следи за безопасността, провежда инструктажи и контролира използването на предпазни средства; леки колебания има само при 15 % от административните служители.

Таблица 10. Прекият ръководител непрекъснато следи за безопасността, провежда инструктажи, контролира използването на предпазни средства и т.н.

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	15,0 %	7,5 %
По-скоро да	45,0 %	50,0 %	47,5 %
Да	55,0 %	35,0 %	45,0 %

**Работно време.** От една страна, се счита, че по-краткото работно време обикновено предполага по-ниска степен на интеграция на служителите в основната работеща общност, с всички произтичащи от това негативни последствия за мотивацията, ангажираността към организацията и текучеството<sup>15</sup>; от друга страна, дългото работно време е принципно негативно свързано с удовлетворението от работата, тъй като води до по-високо равнище на умора и по-трудно и стресиращо балансиране на трудовия живот със семейния и социалния.

Гъвкавото работно време предоставя свобода и контрол върху планирането на трудовото ежедневие, така че то да бъде оптимално съвместено с личните ангажименти или желания на служителя; освен това - позволява приспособяване на трудовия режим към личния биологичен часовник. В този смисъл се подпомага управлението на конфликта между работа и семейство, който може да има вреден ефект върху удовлетворението от труда и изпълнението и да стимулира текучество.<sup>16</sup> Изследванията показват, че подобна гъвкавост повишава морала, самоконтрола, отговорността, удовлетворението и ангажираността на служителите; постигат се по-ниски равнища на отсъствия от работа и на практика се елиминират закъсненията.<sup>17</sup>

Работното време на административните служители е традиционно – “от 8 до 5”, а работниците са на трисменен режим на работа (включително нощни смени). Съгласно действащия колективен договор,

<sup>15</sup> **Garcia-Serrano, C.** Worker turnover and job reallocation: The role of fixed-term contracts. // *Oxford Economic Papers*, 1998, 50, 709–725.

<sup>16</sup> **Chalkiti, K., Carson, D.** Knowledge cultures, competitive advantage and staff turnover in hospitality in Australia's Northern Territory. In: D. Harorimana, Cultural implications of knowledge sharing, management and transfer: Identifying competitive advantage, IGI Global, New York, 2010, 203-229.

<sup>17</sup> **Baltes, B., Brigss, T., Huff, J., Wright, J., Neuman, G.** Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. // *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84, 496-513.

извънредният труд се заплаща с 10% над установеното от Кодекса на труда. Не се допуска избираемост по отношение на работните часове през деня, седмицата, месеца или годината. Правени са експерименти за въвеждане на гъвкаво работно време, които са се оказали неуспешни. Според мениджъра, използваната понастоящем система за отчитане и заплащане на труда не е достатъчно адаптивна, поради което не се прилага почасова заетост.

**Интензивност на работата.** Според УЧР мениджъра, в организацията се осигуряват всички необходими средства и оборудване за облекчаване и опростяване на работата. Независимо от това, очевидно за една част от персонала тя остава трудна, сложна, тежка и съответно изискваща голямо натоварване (доказателство е, че най-често напускат пресъорите).

Според 85 % от анкетираните, прекият ръководител се грижи за спазването на режима на труд и почивка; останалите не могат да преценят.

*Таблица 11. Прекият ръководител се грижи за спазването на режима на труд и почивка*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	10,0 %	20,0 %	15,0 %
По-скоро да	60,0 %	65,0 %	62,5 %
Да	30,0 %	15,0 %	22,5 %

Освен това 47,5 % от персонала смятат, че ръководителят се съобразява с възможностите на изпълнителя (умствени и физически) да се справи с определено количество работа; за над половината от работниците обаче това по-скоро не е така.

*Таблица 12. Прекият ръководител се съобразява с възможностите ми (умствени и физически) да се справя с определено количество работа*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	55,0 %	0,0 %	27,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	50,0 %	25,0 %
По-скоро да	30,0 %	50,0 %	40,0 %
Да	15,0 %	0,0 %	7,5 %

**Взаимоотношения в работната група.** Изследванията сочат, че добрите взаимоотношения с колегите са свързани с повишаване на удовлетворението от работата<sup>18</sup>; те често осигуряват социална подкрепа, която може да предпази служителите от прегаряне, тъй като намалява възприятията за заплаха, възприемната сила на стресорите и способства за справянето с професионалния стрес. При това, тази подкрепа е особено важна за работещите, които не изпитват положителни чувства към работата си, тъй като я възприемат като неприятна, трудна или стресираща<sup>19</sup>.

Персоналът е единодушен, че прекият ръководител се грижи за представянето и приемането на новопостъпилите в трудовия колектив.

*Таблица 13. Прекият ръководител се грижи за представянето и приемането на новопостъпилите в трудовия колектив*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	35,0 %	50,0 %	42,5 %
Да	65,0 %	50,0 %	57,5 %

В същото време едва според 32,5 % от респондентите прекият ръководител се интересува от взаимоотношенията в групата и тяхното подобряване, като администрацията са по-позитивни.

*Таблица 14. Прекият ръководител се интересува от взаимоотношенията в групата и се стреми да ги подобрява чрез успешно разрешаване на конфликтите, насърчава сътрудничеството и взаимното разбирателство*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	10,0 %	0,0 %	5,0 %
По-скоро не	25,0 %	15,0 %	20,0 %
Не мога да преценя	35,0 %	50,0 %	42,5 %
По-скоро да	30,0 %	35,0 %	32,5 %
Да	0,0 %	0,0 %	0,0 %

<sup>18</sup> **Clark, A.** What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data. // *Labour Economics*, 2001, 8, 223–242.

<sup>19</sup> **Gu, Z., Sin, R.** Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2009, 21 (5), 561-578.



Участие на групата и колективно вземане на решения се прилага според 25 % от персонала, като почти няма различия между двете категории.

*Таблица 15. Прекият ръководител се допитва до мнението на групата като цяло, позволява колективно вземане на решения или се вслушва в предложенията на членовете*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
По-скоро не	45,0 %	72,5 %	58,8 %
Не мога да преценя	0,0 %	7,5 %	3,8 %
По-скоро да	30,0 %	5,0 %	17,5 %
Да	0,0 %	15,0 %	7,5 %

Според УЧР мениджъра, в организацията редовно се провеждат мероприятия за сплотяване на работните групи и изграждане на екипен дух - те дават възможност на подчинените да споделят своя трудов опит, да се опознаят и съответно сближат. Например, два пъти в годината се провежда тиймбилдинг, където в продължение на два дни в условия на неформална обстановка (извън работното място) служителите слушат лекции и дискутират, решават казуси, играят ролеви игри, участват в различни състезания и т.н. Освен това няколко пъти годишно се организира т.нар. Family day, предназначен да приобщи семействата на работещите към каузата СКФ, както и да стимулира социалната интеграция. Организирането на периодични партита в отдела също създава приятна атмосфера на работното място и стимулира сплотеността.

За съжаление обаче тези събития са предназначени основно за администрацията и това се потвърждава от респондентите. Едва според 20 % от работниците редовно се провеждат подобни мероприятия; в същото време очевидно те имат по-голяма нужда от тях, поради своята взаимна обвързаност при изпълнението на задачите, която прави ежедневния им контакт и съвместна работа неизбежни и съответно създава сериозни предпоставки за конфликт.

*Таблица 16. Редовно се организират различни мероприятия за сплотяване на колектива и изграждане на екипен дух*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
По-скоро не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
Не мога да преценя	30,0 %	5,0 %	17,5 %
По-скоро да	20,0 %	80,0 %	50,0 %
Да	0,0 %	15,0 %	7,5 %

Освен взаимната зависимост при изпълнението на задачите и постигането на общата цел на групата, работниците са зависими и по отношение на получаваното възнаграждение, тъй като то е обвързано с груповия резултат; това би трябвало да насърчава по-скоро сътрудничеството, отколкото конкуренцията между тях. За разлика от работниците, 90 % от които се считат за зависими по отношение на груповото изпълнение, при администрацията това изобщо не е така.

Таблица 17. Индивидуалното възнаграждение зависи от груповия резултат

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	15,0 %	7,5 %
По-скоро не	0,0 %	80,0 %	40,0 %
Не мога да преценя	10,0 %	5,0 %	7,5 %
По-скоро да	75,0 %	0,0 %	37,5 %
Да	15,0 %	0,0 %	7,5 %

**Лидерски стил на прекия ръководител.** Стотици изследвания демонстрират влиянието на лидерския стил на ръководителя върху удовлетворението на подчинените и желанието им да напуснат организацията.<sup>20</sup> Множество автори разглеждат ваимоотношенията между служителите и прекия ръководител като силен предиктор на удовлетворението.<sup>21</sup>

Линейните ръководители имат изключително важна и активна роля в реализацията на политиките и дейностите, свързани с управлението на човешките ресурси в организацията. Според УЧР мениджъра, те се избират както въз основа на техническата си компетентност, така и при отчитане на притежавания управленски потенциал или качества. Освен това, след назначаването си задължително биват обучавани в управленски умения – комуникиране, междуличностни отношения, изграждане на екип, вземане на решения, разрешаване на конфликти и проблеми и т.н. Вероятно поради ориентацията на компанията към вътрешен набор на персонал, в процеса на подбор на ръководители не се използват центрове за оценка.

Управленските умения са част от оценката на всеки ръководител. Например картата за преглед на изпълнението на началник смяна

<sup>20</sup> Chalkiti, Carson.

<sup>21</sup> Bipp T. What do people want from their jobs? The Big Five, core self-evaluations and work motivation. // *International Journal of Self Assessment*, 2010, 18, 28–39.

включва три групи критерии за оценка: постижения (познаване на производствения процес, използваната технология, видовете продукти и приложението им, документацията, Кодекса на труда и т.н.); способности (да комуникира, да работи в колектив, да ръководи и мотивира, да решава проблеми и т.н.); настроеност (да се обучава, ориентираност към качество, работа в екип, гъвкавост, готовност да обучава). Въпреки че възнаграждението на ръководителя не се влияе пряко от трудовите резултати или удовлетворението на подчинените, възможно е той да бъде отстранен и сменен при необичайно високи индикатори за текучество, отсъствия, неудовлетворение и оплаквания от страна на подчинените в отдела.

Според УЧР мениджъра, ръководителите биват редовно обучавани относно критериите и процедурите за оценяване и съответно са достатъчно компетентни по този въпрос. От Табл. 18. става ясно, че според 83,8 % от персонала, ръководителят им поставя ясни цели и задачи и ги информира за критериите, по които ще бъдат оценявани (въпреки съществените разминавания между двете категории персонал).

*Таблица 18. Прекият ръководител ми поставя ясни цели и задачи и ме информира за критериите, по които ще бъда оценяван*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	10,0 %	0,0 %	5,0 %
Не мога да преценя	20,0 %	2,5 %	11,3 %
По-скоро да	25,0 %	82,5 %	53,8 %
Да	45,0 %	15,0 %	30,0 %

Според 71,3 % от респондентите, прекият ръководител подпомага тяхното изпълнение при необходимост; очевидно 35 % от работниците и 20 % от административните служители не чувстват такава подкрепа.

*Таблица 19. Прекият ръководител ми обяснява и ми показва как да изпълня задачите си, когато имам нужда от помощ*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	10,0 %	0,0 %	5,0 %
По-скоро не	25,0 %	20,0 %	22,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	2,5 %	1,3 %
По-скоро да	65,0 %	75,0 %	70,0 %
Да	0,0 %	2,5 %	1,3 %

Прекият ръководител общува често със 72,5 % от персонала и се интересува от техните проблеми и желания (въпреки че отново това доминира при администрацията).

*Таблица 20. Прекият ръководител общува често с мен и се интересува от моите проблеми и желания, свързани с работата*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
По-скоро не	10,0 %	20,0 %	15,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	50,0 %	80,0 %	65,0 %
Да	15,0 %	0,0 %	7,5 %

Оказва се, че 72,5 % от персонала редовно получават признание, похвала или критика от прекия си ръководител, като тази обратна връзка е доста по-честа при административните служители, в сравнение с работниците.

*Таблица 21. Прекият ръководител ме осведомява редовно как се справям със задачите си (получавам признание, похвала или критика)*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	35,0 %	20,0 %	27,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	20,0 %	65,0 %	42,5 %
Да	45,0 %	15,0 %	30,0 %

Логично следствие от честотата на общуване е обстоятелството, че според 80 % от работещите прекият ръководител познава добре техните способности и работа.

*Таблица 22. Прекият ръководител познава добре способностите и работата ми*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	20,0 %	20,0 %	20,0 %
По-скоро да	35,0 %	5,0 %	20,0 %
Да	45,0 %	75,0 %	60,0 %

Оценяването на персонала в организацията има различна периодичност в зависимост от целите, които обслужва: например, ежегодното

оценяване е свързано с определяне размера на заплатата, а бонусите се определят на тримесечие или ежемесечно. Като основни критерии се използват: качество и количество на работата; познания, свързани с длъжността; трудова дисциплина - присъствие на работното място, спазване на работното време и т.н.; лични качества – инициативност, надеждност, комуникативност, работа в екип и т.н. Използва се т.нар. Карта за преглед на изпълнението, в която оценките се представят по 5-бална система. Най-важното предназначение на оценката е да подпомогне подобряването на трудовото изпълнение чрез осигуряване на конструктивна критика. Според УЧР мениджъра, оценката задължително се обсъжда със служителите, като се поставят съвместно бъдещи цели на развитието.

Съвместното целеполагане се потвърждава от 70 % от анкетираните.

*Таблица 23. Поставяме бъдещите цели и задачи съвместно с прекия ми ръководител*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	25,0 %	0,0 %	12,5 %
По-скоро не	10,0 %	20,0 %	15,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	5,0 %	2,5 %
По-скоро да	65,0 %	45,0 %	55,0 %
Да	0,0 %	30,0 %	15,0 %

Според 72,5 % от респондентите прекият ръководител винаги обяснява какво и как трябва да бъде коригирана работата, за да получи подчинения по-висока оценка на изпълнението си. Но според 35 % от работниците, това по-скоро не се случва; вероятно при тях оценката не се обсъжда, а по-скоро само се съобщава. Според УЧР мениджъра, няма практика за възражения (обжалване с цел преразглеждане на оценката), а дори при наличие на такива, те не оказват влияние и не променят оценката.

*Таблица 24. Прекият ръководител винаги ми обяснява какво и как трябва да коригирам в работата си, за да получа по-висока оценка на изпълнението си.*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	15,0 %	0,0 %	7,5 %
По-скоро не	20,0 %	20,0 %	20,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	35,0 %	50,0 %	42,5 %
Да	30,0 %	30,0 %	30,0 %

Необходимо е да уточним следното: като се има предвид, че в организацията се практикува оценяване тип 360°, то самооценката е задължителен елемент от общата оценка. Тъй като се наблюдава тенденция работниците да се самооценяват винаги в максимални стойности (за разлика от служителите в администрацията, които се опитват да бъдат по-критични към себе си и съответно занижават самооценките си), от изключителна важност е синхронизирането на възприятията именно по пътя на конструктивната критика, което всъщност повишава обективността на оценяването.

**Заплащане.** Удовлетворението на служителите от заплащането води до по-висока ангажираност към организационните цели, а неудовлетворението намалява привлекателността на заеманата длъжност.<sup>22</sup> Именно наличието на позитивна значима връзка между равнището на заплащане и удовлетворението от работата е обяснението на факта, че често хората напускат, когато други организации им предлагат по-високо платени позиции, с повече бонуси, поощрения и социални придобивки.

Според УЧР мениджъра, организацията предлага конкурентни възнаграждения - въпреки кризата, от началото на годината заплатите са повишени с 5%, като при това се изплащат редовно и в пълен размер. За целите на заплащането се използва градирана структура: 30 основни типа длъжности са разпределени в 13 позиционни класа/категории, всеки от които има диапазон с различна широчина (между 2 и 7 степени), което съответно осигурява достатъчна гъвкавост при отчитане на индивидуалния принос.

По-голямата част от респондентите (55 %) не могат да преценят дали заплащането им е по-високо, отколкото биха получавали за същата работа в друга организация; едва 32,5 % от анкетираните се считат за по-добре заплатени.

*Таблица 25. Заплащането ми е по-високо, отколкото бих получавал за същата длъжност/работа в друга организация*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	10,0 %	15,0 %	12,5 %
Не мога да преценя	60,0 %	50,0 %	55,0 %
По-скоро да	30,0 %	35,0 %	32,5 %
Да	0,0 %	0,0 %	0,0 %

<sup>22</sup> **Lawler, E.**, Pay and organizational effectiveness: A psychological view, New York: McGraw-Hill, 1971, 233.

В организацията се предлагат множество допълнителни придобивки със социален характер: всички социални осигуровки, предвидени от законодателството; допълнителни средства за социално подпомагане и допълнителен платен годишен отпуск, договориани с Колективен трудов договор; застраховки за трудова злополука и застраховки живот (за ключови позиции, първа и втора линия мениджъри); едно безплатно хранене на ден за всички категории персонал; осигурен безплатен транспорт до работното място; работно облекло (за администрацията официални униформи, а за работниците – гащеризони, тениски и др.); лични компютри и гориво за личните автомобили (за ключови позиции); мобилни телефони; коледен и летен бонус (несвързани с оценката на трудовото изпълнение). Пакетът от социални придобивки е универсален и работещите нямат възможност да избират.

За мотивиране на персонала се използват както индивидуални бонуси/премии към заплатата за постигнати трудови резултати, така и поощрения въз основа на ефективността на отдела или организацията като цяло. За тази цел в организацията функционира добре уредена бонусна система (която не се отнася за новопостъпилите, тъй като те получават правото да се възползват от пълния размер на бонусите след шестия месец от назначаването си).

Оценяването на трудовото изпълнение има ключова роля при определяне на възнаграждението. Предварително се поставят цели/таргети или задачи за изпълнение; достигането на целта се класифицира на 50% или 100%, като и бонусът се определя в същото съотношение. За административните служители се предвижда 3-месечен индивидуален бонус, който е обвързан с достигането на поне две цели, поставени съвместно с прекия ръководител. Работниците имат право на ежемесечен бонус към заплатата, който се определя в зависимост от общата ефективност на цеха (и най-вече качеството на работата), като размерът му не може да надвишава 30% от заплатата. Директните работници получават месечен бонус за ефективност – до 50% от размера на заплатата, а индиректните (спомогателни) работници – между 30 и 50% от бонуса на директните работници в съответния цех. Допълнителни бонуси се получават в зависимост от оплакванията на клиенти през месеца: при липса на оплаквания, размерът на бонуса е до 10% от заплатата; при над 2 оплаквания или ако фирмата трябва да заплаща допълнителни разходи за отстраняване на проблем, свързан с качеството, бонус не се предвижда. Освен това в края на годината заплатите на персонала винаги се повишават, като размерът на това увеличение е максимум до 8% - отново в зависимост от оценката на трудовото представяне.

Според 90 % от респондентите, заплащането наистина зависи от оценката на трудовото изпълнение; едва 20 % от работниците не са много убедени в това.

Таблица 26. Заплащането зависи от оценката на трудовото изпълнение

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	20,0 %	0,0 %	10,0 %
По-скоро да	35,0 %	70,0 %	52,5 %
Да	45,0 %	30,0 %	37,5 %

#### **Възможности за обучение и повишаване на квалификацията.**

Съществуват доказателства, че служителите, получаващи адекватно първоначално обучение, са по-удовлетворени и е по-малко вероятно да напуснат през първите шест месеца след назначаването.<sup>23</sup> Добре организирани програми за ориентация и обучение през първоначалните етапи от назначаването на служителите могат да минимализират ролевата неяснота, стреса и прегарянето, което съдейства за повишаване равнището на удовлетворение от работата. Формалната ориентация редуцира разходите, овладява чувството на безпокойство и неизвестност, спестява време на прекия ръководител и колегите, формира реалистични очаквания за длъжността и позитивно отношение към работодателя, повишава удовлетворението от работата и ангажираността към организацията и намалява текучеството.<sup>24</sup>

Въпреки че всеки член на персонала е добре запознат с длъжностната си характеристика, тя не включва всички трудови задачи и не се актуализира редовно - съответно не отразява достатъчно точно настъпващите изменения в трудовите задължения - по тази причина не може да служи като ориентир при постъпването на работа. Въвеждането на новопостъпилите в организацията се извършва чрез следните методи: наставничество, базово обучение, въвеждащи програми, лични планове за развитие и стажантски програми. Програмата за първоначална ориентация е ангажимент на специалист от УЧР отдела. Тя включва пакет от задължителни въвеждащи обучения - обща информация за фирмата,

<sup>23</sup> **Wanous, J.** Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers, Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

<sup>24</sup> **Yang, J.** Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. // *International Journal of Hospitality Management*, 2010, 29 (4), 609-619.



изисквания към трудовата дисциплина, основни процедури по безопасност, качество на работа, елементарни познания за длъжността и т.н. Обикновено след 1-2 седмици т.нар. тренинг офицер проверява степента на овладяване на информацията, чрез провеждане на изпит под тестова форма - така се гарантира ефективността на програмата. Като част от обучението, ориентацията обикновено включва и прикрепяне към по-опитен работник или служител – наставник. Тя може да има различна продължителност в зависимост от позицията, но обикновено трае около 2-3 месеца. За някои длъжности обаче обучението отнема доста време - например инженерните кадри се подготвят около 2 години.

Според всички респонденти, новопостъпилите винаги се въвеждат в работата от по-опитен работещ или от ръководителя.

*Таблица 27. Новопостъпилите винаги се въвеждат в работата от по-опитен работещ или от ръководителя*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	55,0 %	50,0 %	52,5 %
Да	45,0 %	50,0 %	47,5 %

Обучението се разглежда като фактор за задържане на персонала<sup>25</sup> - според някои автори, организациите с нисък процент на текучество инвестират два пъти повече в обучение на служителите си, отколкото организациите с високо текучество.<sup>26</sup> При това, изследванията показват нарастваща лична отговорност от страна на самите служители да се обучават и развиват с оглед повишаване на своята привлекателност за бъдещи трудови ангажименти.<sup>27</sup> Придобитите знания и умения се възприемат като капитал, който може да бъде инвестиран в текущи и бъдещи дейности, осъществявани както в рамките на организацията, така и извън нея.

От една страна, естеството на дейността в организацията до голяма степен налага провеждането на обучения - изграждането на един квалифициран работник или специалист е продължителен процес, свързан с разход на много труд и средства. От друга страна, организацията е

<sup>25</sup> Chalkiti, Carson.

<sup>26</sup> Hauenstein, N. An information-processing approach to leniency in performance judgements. // *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77, 485-493.

<sup>27</sup> Horwitz, F., Teng Heng, C., Ahmed Quazi, H. Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. // *Human Resource Management Journal*, 2003, 13 (4), 23-44.

убедена, че трябва да инвестира системно в обучението на своя персонал, при това не само когато това се обуславя от промени в структурата и в технологията на производство или при промени във външната среда и в бизнес стратегията на предприятието.

При обучението на персонала винаги съществува риск за вложените средства. Организацията се опитва да го минимализира чрез използването на т.нар Договор за повишаване на квалификацията, включващ като предпазна мярка специална клауза за задължително запазване на трудовото правоотношение с работодателя в срок от три години - ако работникът или служителят го прекрати по своя инициатива, той се задължава да възстанови направените разходи във връзка с обучението.

В организацията съществува Център за обучение, където се провеждат: специфични вътрешни обучения; въстъпително обучение по Кодекс на поведение, устойчиво развитие, производствено съвършенство, системи за управление на качеството, безопасност на труда и противопожарна охрана, оценка на риска, поддържане на машините и контролните прибори, ред, чистота и хигиена на работното място, трудова и технологична дисциплина; обучения в умения за работа в екип и лидерство; регулярни преквалификационни курсове и т.н. Те имат различна продължителност: например: запознаване с фирмата, продуктите и процесите – 5 дни; практически обучения на производствена линия, измерване на параметрите и утвърждаване като оператор – от 1 до 3 месеца; допълнително обучение за затвърждаване на позицията – също от 1 до 3 месеца. Сред основните цели на този образователен център е разширяване на обхвата чрез предлагане на повече пакети за обучение и обхващане на всички служители.

Някои от обученията се провеждат от УЧР специалистите, а за други се канят външни лектори или представители на агенции. Добре оборудваните лекционни зали в непосредствена близост до работното място спестяват време за пътуване на служителите и в този смисъл предлагат по-голямо удобство. Освен това този начин на организация позволява да се оцени ефективността на проведеното обучение чрез тестове, анкети, изпити и т.н.

Възможни са и обучения в специализирани образователни институции (например: курсове по чуждоезикови или компютърни умения), както и обучение от консултант извън работното място (в умения за комуникиране, мотивиране, интервюиране и подбор на кадри, справяне с конфликти, убеждаване и създаване на екипи). Мениджърите и административните служители се ползват от възможността за обучение чрез посещение и обмяна на опит с други сходни организации (например в Италия и Швеция). Предлаганите форми на обучение винаги приключват с издаване на сертификат – документ, удостоверяващ придобитото умение.

При работниците се прилага обучение на работното място чрез прикрепяне към по-опитен наставник. В същото време в организацията няма формална програма за наставничество; то се практикува, но не се сертифицира и съответно няма как да се установят новопридобитите умения. От Табл. 28. става ясно, че този метод на обучение почти не се прилага в администрацията.

*Таблица 28. В организацията се прилага наставничество като метод на обучение*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	10,0 %	62,5 %	36,3 %
Не мога да преценя	0,0 %	17,5 %	8,8 %
По-скоро да	45,0 %	20,0 %	32,5 %
Да	45,0 %	0,0 %	22,5 %

По-голямата част от персонала (55 %) познават формите и видовете обучения, които се предлагат в организацията.

*Таблица 29. Познавам формите и видовете обучения, които се предлагат от организацията*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	10,0 %	0,0 %	5,0 %
По-скоро не	15,0 %	20,0 %	17,5 %
Не мога да преценя	45,0 %	0,0 %	22,5 %
По-скоро да	0,0 %	65,0 %	32,5 %
Да	30,0 %	15,0 %	22,5 %

В същото време едва според 47,5 % от респондентите прекият ръководител винаги ги информира за възможните обучения - тоест очевидно информация се набавя и по други канали, но въпреки това не може да се счита за достатъчна.

*Таблица 30. Прекият ръководител винаги ме информира за възможните обучения, които се предлагат от организацията*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	35,0 %	20,0 %	27,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	50,0 %	25,0 %
По-скоро да	35,0 %	15,0 %	25,0 %
Да	30,0 %	15,0 %	22,5 %

Въпреки че работещите са поне отчасти запознати с формите на обучение, остава въпросът дали са наясно с възможностите и достъпа до тях. Ежегодно в организацията се съставя план за обучение на персонала, в който се посочва броят на планираните обучения, както и тяхната продължителност в часове, по месеци и средно на човек; след това се отчита неговото изпълнение. При необходимост се извършват и непредвидени обучения, поради което този план се актуализира на тримесечие. За целите на неговото изготвяне, в края на всяка година УЧР отделът представя на преките ръководители форма с възможните обучения. От тях се изисква да заявят потребностите на своя отдел, което става както по тяхна преценка, така и по инициатива на самите подчинени. Подадените заявки се одобряват в зависимост от наличните финансови средства. За да одобри и съответно финансира едно обучение, организацията трябва да е убедена в необходимостта от него. Тази аргументация може да се получи както чрез оценката на трудовото изпълнение, така и чрез индивидуалния план за развитие на служителя.

Според 62,5% от анкетираните, обучението зависи от желанието на служителя; в същото време, за 35% от работниците и 20% от администрацията ситуацията не е такава.

*Таблица 31. Обучението зависи от желанието на служителя*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	15,0 %	0,0 %	7,5 %
По-скоро не	20,0 %	20,0 %	20,0 %
Не мога да преценя	20,0 %	0,0 %	10,0 %
По-скоро да	45,0 %	50,0 %	47,5 %
Да	0,0 %	30,0 %	15,0 %

Мотивацията за ангажиране с обучение може да има различен характер. От една страна, обучението е необходимо (дори задължително) в случай на липсващи или недостатъчни компетенции за успешно изпълнение на трудовите ангажименти. От друга страна, обучението може да служи като вход за повишение и/или увеличение на заплащането. Как може да се стигне до недостатъчни компетенции?

Например, при внезапно голямо увеличение на поръчките или освобождаване на работни места, организацията се изправя пред необходимостта спешно да набира нов персонал. Когато обстоятелствата (например спецификата на длъжността или липсата на вътрешни кандидати) обуславят насочване към външния пазар на труда и времето е от изключително значение, вакантните места обикновено се попълват чрез преглед на съществуващата база данни за потенциални кандидати.

Тя се захранва с информация от директно кандидатстващи, които могат да получат на портала формуляр за кандидатстване, който да попълнят и отново да го оставят там. Ограниченото време априори ограничава избора на организацията до така формираната банка от кандидати, чиито характеристики далеч невинаги съответстват на изискванията на свободните работни места, и съответно в последствие се налага обучение на наетите работници и служители.

В осигуряването на персонал с подходящи компетенции водеща роля имат ръководителите на отдели. Те формулират изискванията към кандидатите, т.е. критериите за подбор (разбира се, съвместно с УЧР специалистите), а освен това провеждат интервюта с тях и вземат решение за назначаване. УЧР отделът носи отговорност за подготвянето на формулярите за кандидатстване, за предварителното пресяване на кандидатите, както и за проучването на препоръки от бивши работодатели (когато се налага да се събере информация във връзка с трудовата дисциплина, квалификацията, уменията за работа в екип, желанието за развитие и др.)

Въпреки използването на най-прецизни селекционни инструменти, съществуват длъжности, за които принципно трудно се намират достатъчно квалифицирани кандидати (независимо от разполагаемото време); например, организацията определено среща затруднения с осигуряването на персонал за ключови позиции или инженери. Също така, някои длъжности имат толкова специфичен характер, че не е възможно да се придобие предишен опит и квалификация - тогава също неизбежно се налага обучение.

Обучението би могло да доведе до по-високо заплащане или издигане в йерархията, ако подобрява трудовото изпълнение на служителя и съответно неговата оценка. Например някои от работниците се затрудняват да оперират с компютризираната апаратура и да обслужват машините, което им действа демотивиращо - това може да стимулира напускане на организацията, поради невъзможността да се справят с трудовите си задачи и да заслужат съответния бонус. В същото време невинаги съществува свободно място за повишение или преместване. Въпреки това, според 95 % от анкетираните, обучението винаги има някакви положителни последици - води до увеличение на заплащането или повишение в длъжност.

Таблица 32. Обучението винаги води до увеличение на заплащането или повишение в длъжност

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	10,0 %	0,0 %	5,0 %
По-скоро да	60,0 %	85,0 %	72,5 %
Да	30,0 %	15,0 %	22,5 %

**Възможности за кариера.** Възможностите за растеж се възприемат като фактор на удовлетворението поради положителните изменения, които могат да настъпят за служителите – в заплащането, властта, съдържанието на работата и др. Служителите приемат негативно ограничените възможности за развитие - за повечето от тях те са важни и очакват да бъдат повишени за добра работа.<sup>28</sup> Тъй като често повишенията са тип възнаграждение, развитието на кариерите е индикатор относно справедливостта на организационните политики.

Според УЧР мениджъра, компанията определено предпочита вътрешния набор на персонал, който се организира чрез обявяване на свободните длъжности на специално информационно табло. Желаетелите да кандидатстват трябва да се обърнат първо към прекия си ръководител, а след това към ръководителя на отдела, където е свободното работно място. Процесът се финализира с подаване на молба в отдел УЧР за вътрешнофирмено кандидатстване. В този формуляр се посочват както основни данни за образование, квалификации, ниво на владение на компютърни умения и чужди езици, така и мотивация за постъпване на новата работа. Също така, в случай че работникът или служителът е неудовлетворен от отношението на прекия си ръководител и по-точно от нежеланието му да подпомогне неговото развитие, той има възможност да се обърне към УЧР отдела за съдействие.

Както стана ясно, организацията поддържа богата електронна база данни за работещите, която й дава добра представа за разполагаемите ресурси във всеки момент. Тя може да се използва като помощно средство при оценката на потенциала за растеж и да помага за идентифициране на силните и слаби страни във връзка с решенията за подбор.

Според 62,5 % от анкетираните, организацията наистина първо предлага свободните работни места на собствения си персонал, а после

<sup>28</sup> Lee, C., Way, K. Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. // *International Journal of Hospitality Management*, 2010, 29 (3), 344-353.

търси външни кандидати. Налице е обаче сериозно разминаване между администрацията (80 %) и работниците (45 %), което може да се дължи както на различен достъп до информация за свободните места, така и наистина на различен подход към набора на персонал.

*Таблица 33. Организацията първо предлага/обявява свободните работни места на собствените си служители, а после търси външни кандидати*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Не мога да преценя	55,0 %	20,0 %	37,5 %
По-скоро да	15,0 %	65,0 %	40,0 %
Да	30,0 %	15,0 %	22,5 %

По-голямата част от анкетираните (65 %) се считат за своевременно информирани от прекия си ръководител относно свободните работни места, за които биха могли да кандидатстват.

*Таблица 34. Прекият ръководител ме информира своевременно за свободните работни места, за които бих могъл да кандидатствам*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	15,0 %	0,0 %	7,5 %
По-скоро не	20,0 %	20,0 %	20,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	15,0 %	7,5 %
По-скоро да	65,0 %	65,0 %	65,0 %
Да	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Въпреки своята осведоменост, обаче, 55 % от работниците не могат да преценят дали организацията предпочита вътрешни или външни кандидати.

Според УЧР мениджъра, издигането в йерархията не е свързано с трудовия стаж, а се осъществява както в зависимост от оценката на трудовото представяне, така и съобразно потенциала (включително управленски) за изпълнение на бъдещата, по-високостояща длъжност. Преместването или повишението в длъжност е свързано с оценяване и от по-различен тип: работещите събират определен брой точки, чрез използване на матрици за оценяване на притежаваните умения с 5-степенна стълбичка на компетенциите. Например стълбичката за работници включва: Е – начинаещ (липса на всякакви познания и умения, до 20%); D – основна компетентност (притежава основните знания и умения, но

не е добър при упражняването им, има нужда от повече опит, 20-40%); С – средно ниво (проявява добри умения при ползване на необходимите знания, справя се със задачите, 40-60%); В – добро ниво (способен да разреши проблем от общо естество, като напътства останалите, 60-80%); А – отлично ниво (способен да разрешава разнородни проблеми, включително нововъзникващи, 80-100%).

Основната част от анкетираните смятат, че преместването или повишението на друга длъжност зависят от оценката (85 %); за останалите очевидно това е въпрос на лична субективна преценка от страна на ръководителя. В същото време 70 % от персонала смятат, че винаги могат да кандидатстват за преместване или повишение.

*Таблица 35. Преместването/повишението на друга длъжност зависи от оценката на трудовото представяне*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро не	10,0 %	20,0 %	15,0 %
Не мога да преценя	0,0 %	0,0 %	0,0 %
По-скоро да	45,0 %	50,0 %	47,5 %
Да	45,0 %	30,0 %	37,5 %

Според УЧР мениджъра, при всички длъжности съществуват възможности за прогрес и кариера в организацията - професионалното развитие на служителите се подчертава като една от областите на корпоративната социална отговорност. Например: едногодишният план за кариерно развитие е част от ориентацията на новопостъпилите административни служители. Освен това, ежегодно за всеки работник и служител се съставя индивидуален план за развитие – т.нар. IDP form, който се изготвя съвместно с прекия ръководител, след оценката на трудовото изпълнение. В него се посочват области/компетенции, които се нуждаят от подобрене (например: организация на работното време, приоритизиране на дейностите, качество и др.), както и текущото им равнище, подреждат се по значимост/приоритети и се посочва датата на следващата оценка. Също така се посочват и дейности, които ще подпомогнат развитието на конкретните компетенции. Двустранно подписаният индивидуален план за развитие е заключението от прегледа на изпълнението. Съдържа отговор на въпроса: какво е необходимо да се направи, за да се постигнат в срок очакваните компетенции, оперативни цели и кариерни планове.



Според 70 % от персонала, прекият ръководител наистина често обсъжда с подчинените тяхното бъдещо развитие, консултира ги и съвместно разработват кариерен план.

*Таблица 36. Често обсъждам с прекия си ръководител своето бъдещо развитие, той ме консултира и съвместно разработваме кариерен план*

	Работници	Администрация	Персонал
Не	10,0 %	0,0 %	5,0 %
По-скоро не	25,0 %	20,0 %	22,5 %
Не мога да преценя	0,0 %	5,0 %	2,5 %
По-скоро да	50,0 %	60,0 %	55,0 %
Да	15,0 %	15,0 %	15,0 %

#### 4. Обобщени резултати и основни изводи

От Табл. 37. става ясно, че най-силно присъствие в организацията имат следните УЧР практики: 1) мерки за подобряване условията на труд, 2) мерки за подобряване на безопасността, 3) грижа за социализацията и приобщаването на новопостъпилите към трудовия колектив, 4) ориентация на новопостъпилите в работата, 5) основателност и правомерност на уволненията, 6) контрол върху безопасността от страна на прекия ръководител, 7) зависимост на възнагражденията от обучението, 8) зависимост на заплащането от оценката на трудовото изпълнение, 9) зависимост на преместването или повишението в длъжност от оценката и 10) зависимост на съкращенията от оценката.

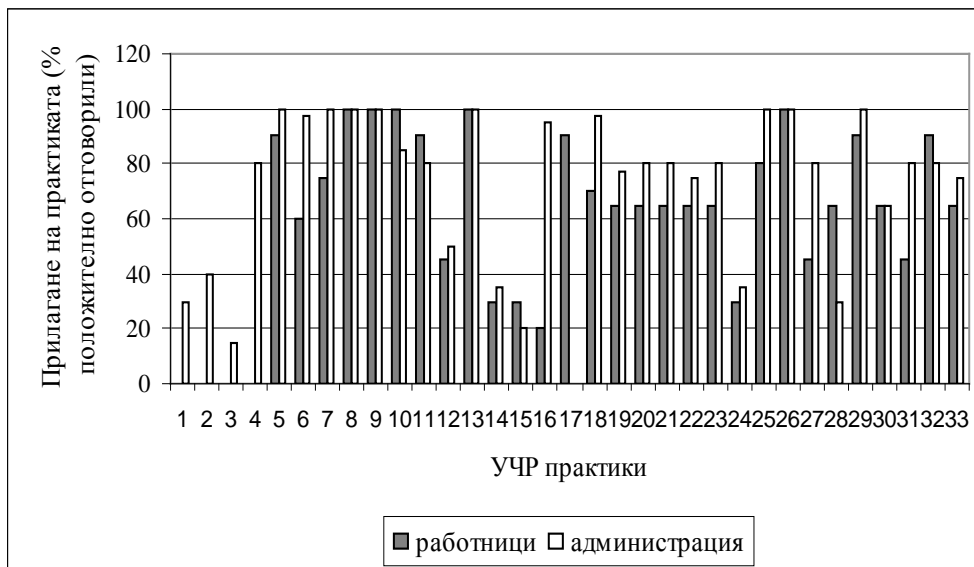
Неизбежно прави впечатление засилената функция, която има оценяването на трудовото представяне, както и акцентирането върху формално регламентиранияте от законодателя практики.

В същото време, с най-слабо приложение са следните практики: 1) колективно вземане на решения, 2) прилагане на ротация в рамките на отдела, 3) възлагане на допълнителни задачи, с цел разнообразяване на работата, 4) малък контрол от страна на прекия ръководител, 5) зависимост на индивидуалното възнаграждение от груповия резултат и 6) реалистично представяне на работата.

Фиг. 1. дава представа за различията в приложението на УЧР практиките спрямо двете категории персонал. Оказва се, че в много отношения възприятията или обективната реалност на работниците и административните служители са твърде различни, което подсказва диференциран подход към управлението на различните категории длъжности, в посока към ощетяване на работниците.

Таблица 37. Практики за управление на човешките ресурси (обобщение)

Практики за управление на човешките ресурси		Прилагане (% от персонала)		
		Не	Индиф	Да
1	Реалистично представяне на работата.	35,0	50,0	15,0
2.	Възлагане на допълнителни задачи.	60,0	0,0	40,0
3.	Прилагане на ротация в отдела.	67,5	25,0	7,5
4.	Малък контрол от прекия ръководител.	60,0	0,0	40,0
5.	Основателност на уволненията.	0,0	5,0	95,0
6.	Политика на избягване на съкращенията.	5,0	16,3	78,8
7.	Съкращения според трудовото представяне.	12,5	0,0	87,5
8.	Подобряване условията на труд.	0,0	0,0	100,0
9.	Подобряване на безопасността.	0,0	0,0	100,0
10.	Контролиране на безопасността.	0,0	7,5	92,5
11.	Спазване режима на труд и почивка.	0,0	15,0	85,0
12.	Съобразяване с възможностите на изпълнителя.	27,5	25,0	47,5
13.	Грижа за новопостъпилите.	0,0	0,0	100,0
14.	Грижа за взаимоотношенията в групата.	25,0	42,5	32,5
15.	Колективно вземане на решения.	71,3	3,8	25,0
16.	Мероприятия за сплотяване на екипа.	25,0	17,5	57,5
17.	Зависимост на възнагражд. от груповия резултат.	47,5	7,5	45,0
18.	Поставяне на ясни цели и критерии.	5,0	11,3	83,8
19.	Помощ от ръководителя при изпълнение.	27,5	1,3	71,3
20.	Често общуване с прекия ръководител.	27,5	0,0	72,5
21.	Редовна обратна връзка за изпълнението.	27,5	0,0	72,5
22.	Съвместно целеполагане с ръководителя.	27,5	2,5	70,0
23.	Конструктивна критика.	27,5	0,0	72,5
24.	По-високо заплащане от други организации.	12,5	55,0	32,5
25.	Зависимост на заплащането от оценката.	0,0	10,0	90,0
26.	Ориентация на новопостъпилите.	0,0	0,0	100,0
27.	Зависимост на обучението от желанието.	27,5	10,0	62,5
28.	Информирание за възможните обучения.	27,5	25,0	47,5
29.	Връзка между обучение и възнаграждения.	0,0	5,0	95,0
30.	Информирание за свободните работни места.	27,5	7,5	65,0
31.	Ориентация към вътрешен набор.	0,0	37,5	62,5
32.	Зависимост на повишението от оценката.	15,0	0,0	85,0
33.	Съвместно изготвяне на кариерен план.	27,5	2,5	70,0



Фигура 1. Прилагане на УЧР практиките по категории персонал

Въз основа на резултатите от проведеното изследване се очертаха няколко проблемни области, изискващи вниманието на ръководството на организацията. Първата от тях е свързана с представянето на работата в процеса на кандидатстване за нея - засилването на реалистичния елемент би съдействало за предотвратяване формирането на неоправдани очаквания и избягване на последващото разочарование у работещите.

Втората област на интервенции следва да бъде насочена към подобряване характеристиките на работата – при работниците тя е с особено малък обхват и дълбочина, поради използването на високо специализирано оборудване и/или процедури и високата степен на автоматизация на дейностите.

Трети аспект на една евентуална програма за повишаване на удовлетворението са мероприятията за сплотяване на екипа – особено необходими отново за работниците. Взаимната им зависимост по отношение на задачите създава предпоставки за конфликт, а в същото време изисква атмосфера на сътрудничество.

Освен това е необходимо да се подобри ориентацията на ръководителите към взаимоотношенията и участието на подчинените в процесите на вземане на решение - вероятно това кореспондира с нуждата от адекватно обучение в лидерски умения.

По въпроса за неудовлетворението от размера на заплащането едва ли е логично да се дават препоръки в условията на настоящата биз-

нес среда, но организацията би могла да акцентира (доколкото е възможно) върху ефектите на немонетарните стимули, които също са тип възнаграждение.

\* \* \*

В общи линии (с изключение на няколко практики), изследваната компания може да се представи като еталон по отношение на управлението на човешките ресурси, което потвърждава хипотезата, че тази функция е силно развита в големите мултинационални организации. Това дава основания за предпологане на висока ефективност на УЧР системата, включително потенциал за провокиране на положителни изменения в уменията, нагласите и поведението на персонала.

## Литература

1. Pfeffer, J. *Competitive Advantage through People*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1994.
2. Дамянов, А., П. Горанова, Г. Захариева. Управление на персонала: национални и интернационални измерения. Абагар, В.Търново, 2008.
3. UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Investment). *World Investment Report*. 2005. <http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=3489&lang=1>.
4. Khilji, S. Wither tradition: An evidence of generational differences in human resource satisfaction from Pakistan. // *The International Journal of Cross Cultural Management*, 2004, 4 (2).
5. Zhu, Y. HRM in Taiwan: An empirical case study. // *Human Resource Management Journal*, 2000, 10 (4).
6. Pfeffer, J., Veiga, J. Putting people first for organizational success. // *Academy of Management Executive*, 1999, 13 (2).
7. Khilji, S., Wang, X. Intended and implemented HRM: The missing lynchpin in strategic human resource management. // *The International Journal of Human Resource Management*, 2006, 17 (7).
8. Walton, R. Towards a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. In R. Walton, P. Lawrence, HRM: Trends and challenges, Boston: Harvard University Press, 1985.
9. Becker, B., Huselid, M. Strategic human resource management: Where do we go from here? // *Journal of Management*, 2006, 32.
10. Dickerson, J. The realistic preview may not yield career satisfaction. // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2009, 28 (2).
11. Hackman, J., Oldham, G. Motivation through the design of work: Test of a theory. // *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979, 16.
12. Maslow, A. *Motivation and Personality*. Harper and Row, New York, 1954.
13. Shani, A., Pizam, A. Work-related depression among hotel employees. // *Cornell Hospitality Quarterly*, 2009, 50 (4).
14. Frese, M., Zapf, D. Methodological issues in the study of work stress: Objective vs. subjective measurement of work stress and the question of longitudinal studies. In C.L. Cooper, R. Payne, *Courses, coping and consequences of stress at work*, New York: Wiley, 1988.
15. Garcia-Serrano, C. Worker turnover and job reallocation: The role of fixed-term contracts. // *Oxford Economic Papers*, 1998, 50.

16. Chalkiti, K., Carson, D. Knowledge cultures, competitive advantage and staff turnover in hospitality in Australia's Northern Territory. In: D. Harorimana, Cultural implications of knowledge sharing, management and transfer: Identifying competitive advantage, IGI Global, New York, 2010.

17. Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J., Neuman, G. Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. // *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84.

18. Clark, A. What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data. // *Labour Economics*, 2001, 8.

19. Gu, Z., Sin, R. Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2009, 21 (5).

## УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В “СКФБЕРИНГС БЪЛГАРИЯ” ЕАД

*Гл. ас.д-р Вяра Славянска*

### Резюме

Конкурентното предимство на съвременната организация отдавна не се разглежда във връзка с материалните активи, а най-вече с нематериалните – понастоящем акцентът се поставя върху човешкия капитал и неговото ефективно синхронизиране с общата организационна стратегия. Множество изследвания достигат до заключението, че фирмите с по-ефективни системи за управление на човешките ресурси устойчиво изпреварват своята конкуренция, като подобреното организационно изпълнение се дължи на комплексна промяна в уменията, отношенията и поведението на персонала.

Настоящата студия представя резултатите от изследване, проведено в голяма стопанска организация с цел идентифициране на прилаганите практики за управление на човешките ресурси, както и формулиране на изводи по отношение потенциала на системата за управление на човешките ресурси (УЧР) да допринася за организационната ефективност. Анализът на резултатите разкри най-силно и съответно най-слабо присъстващите УЧР дейности в трудовото ежедневие на работниците и служителите. Установиха се различия в приложението на УЧР практиките спрямо двете категории персонал, което подсказва диференциран подход към управлението на различните категории длъжности, в посока към ощетяване на работниците. Очертаха се няколко проблемни области, изискващи вниманието на ръководството на организацията, и се препоръчаха възможни решения.

В общи линии, изследваната компания може да се представи като еталон по отношение на управлението на човешките ресурси, което потвърждава хипотезата, че тази функция е силно развита в големите мултинационални организации. Това дава основания за предполагане на висока ефективност на УЧР системата, включително потенциал за провокиране на положителни изменения в уменията, нагласите и поведението на персонала.

**Ключови думи:** организационна ефективност, текучество на персонала, удовлетворение от работата, управление на човешките ресурси, човешки капитал.

**JEL:** M54

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
AT “SKF BEARINGS BULGARIA” EAD**  
*Head Assist. Prof. Vyara Slavyanska, PhD*

**Abstract**

The competitive advantages of modern business organizations is no longer considered in relation to their tangible assets but mostly to their intangible assets. Today the emphasis is put on human capital and the effective synchronization thereof with the overall organizational strategy. Numerous studies have concluded that firms with more efficient human resource management systems perform markedly better than their competitors and that their improved organizational performance is due to complex changes in the skills, attitudes and behaviour of their personnel.

This paper presents the results of a study conducted in a large business organization in order to identify the applicable human resource management practices and to derive conclusions regarding the potential of the human resource management (HRM) system to contribute to the effectiveness of the organization. The analysis of the results identified the most and the least often applied HRM activities in the everyday routine of manual workers and administrative staff. It also identified certain differences in the application of HRM practices to both categories of staff, which suggests that different approaches are adopted regarding the different types of job positions in a presumed conspiracy to defraud the workers. The paper outlines several problem areas that require the attention of the management of the organization and proposes certain solutions.

In general, the company subject to our study may be considered an example of human resource management, which confirms the hypothesis that this function is well developed in large multinational organizations. This provides the grounds to believe that their HRM system is highly efficient and has a potential for inducing positive changes in the skills, attitudes and behaviour of their staff.

**Keywords:** organizational efficiency, staff turnover, job satisfaction, human resource management, human capital.

**JEL:** M54



## Съдържание

1. “СКФ Берингс България” ЕАД като обект на изследване .....	247
1.1. Предмет на дейност .....	247
1.2. Позициране на отдела за управление на човешките ресурси в организацията .....	249
2. Цел, методика и инструментариум на изследването .....	250
3. Практики за управление на човешките ресурси (Емпирично изследване).....	252
4. Обобщени резултати и основни изводи .....	279
Литература .....	283
Резюме .....	285

## СЪДЪРЖАНИЕ

<b>Каменов, К.</b> Поведение и отношения в социалните структури .....	7
<b>Рецензент: проф. д-р ик.н. Атанас Дамянов</b>	
<b>Божинов, Б.</b> Проблеми и предизвикателства при изграждането на системи за депозитно застраховане – световен опит .....	45
<b>Рецензент: проф. д-р Боян Илиев</b>	
<b>Пиримова, В.</b> Стратегии и тенденции за стабилизиране на икономическия растеж в Европейския съюз и България .....	89
<b>Рецензент: проф. д-р Любен Кирев</b>	
<b>Саркисян, К.</b> Значение на межкултурната компетентност в процеса на интернационална комуникация (Теоретико- практическо изследване на българските фирми) .....	131
<b>Рецензент: доц. д-р Пенка Горанова</b>	
<b>Пантелеева, И.</b> Подходи и стратегии за управление на човешките ресурси в големите бизнес организации .....	167
<b>Рецензент: проф. д-р Петър Банчев</b>	
<b>Вечев, В.</b> Счетоводно третиране на факторинговите операции в търговските банки .....	205
<b>Рецензент: проф. д-р Георги Герганов</b>	
<b>Славянска, В.</b> Управление на човешките ресурси в “СКФ Берингс България” ЕАД .....	247
<b>Рецензент: доц. д-р Пенка Горанова</b>	

## TABLE OF CONTENTS

<b>Kamenov, K.</b> Behaviour and relationships within social structures .....	7
<b>Reviewer: Prof. Atanas Damyanov, DSc (Econ.)</b>	
<b>Bozhinov, B.</b> Problems and challenges associated with the development of deposit insurance system – global best practices .....	45
<b>Reviewer: Prof. Boyan Iliev, PhD</b>	
<b>Pirimova, V.</b> Strategies and trends for stabilization of the economic growth in the European union and Bulgaria .....	89
<b>Reviewer: Prof. Lyuben Kirev, PhD</b>	
<b>Sarkisyan, K.</b> The importance of intercultural competence in the process of international communication (theoretical and practical research of bulgarian companies) .....	131
<b>Reviewer: Assoc. Prof. Penka Goranova, PhD</b>	
<b>Panteleeva, I.</b> Approaches and strategies for human resource management of large business organisations .....	167
<b>Reviewer: Prof. Petar Banchev, PhD</b>	
<b>Vechev, V.</b> Accounting of factoring operations in commercial banks .....	205
<b>Reviewer: Prof. Georgi Gerganov, PhD</b>	
<b>Slavyanska, V.</b> Human resource management at “SKF Bearings Bulgaria” EAD .....	247
<b>Reviewer: Assoc. Prof. Penka Goranova, PhD</b>	

**Годишник на СА “Д. А. Ценов” – Свищов**  
**5250 Свищов, ул. “Ем. Чакъров” № 2**  
**[www.uni-svishtov.bg/godishnik](http://www.uni-svishtov.bg/godishnik)**

---

**Редакционен съвет**

Проф. д-р ик.н. Атанас Дамянов – главен редактор  
Проф. д-р Георги Герганов – зам. главен редактор  
Проф. д-р ик.н. Васил Меразчиев  
Доц. д-р Йордан Василев  
Доц. д-р Пенка Горанова  
Доц. д-р Пламен Йорданов  
Доц. д-р Пенка Шишманова  
Доц. д-р Анета Денева  
Доц. д-р Венцислав Василев  
Доц. д-р Божидар Божинов

**Стилов редактор**

Проф. д-р ик.н. Радко Радков

**Английски превод**

Ст. преп. Венцислав Диков

---

*Всички материали се приемат под условие, че авторът не ги публикува на друго място. Той носи отговорност за прецизността и достоверността на своите тези и на изнесената информация.*

Начин на цитиране: Годишник/СА “Д. А. Ценов”

**За контакти:**

Проф. д-р ик.н. Атанас Дамянов – главен редактор  
☎ 0631/66358, e-mail: [adamyanov@uni-svishtov.bg](mailto:adamyanov@uni-svishtov.bg)  
Деяна Веселинова – технически секретар  
☎ 0631/66296, e-mail: [daian@uni-svishtov.bg](mailto:daian@uni-svishtov.bg)

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ “Д. А. ЦЕНОВ”  
Свищов, ул. Ем. Чакъров, 2

АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО “ЦЕНОВ”  
Свищов, ул. Градево, 24

**ГОДИШНИК**  
**ТОМ CXVI**

Даден за печат на 15.01.2013  
Печатни коли 18; формат 16/70/100; тираж 100 бр.  
Излязъл от печат на 29.03.2013 г.

**ISSN 0861–8054**

**Year-book of D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov**  
**2 Em Chakarov str., 5250 Svishtov**  
**[www.uni-svishtov.bg/godishnik](http://www.uni-svishtov.bg/godishnik)**

---

**Editorial Board**

Prof. Atanas Damyanov, DSc (Econ.) – Editor-in-Chief

Prof. Georgi Gerganov, PhD – Deputy Editor-in-Chief

Prof. Vasil Merazchiev, DSc (Econ.)

Assoc. Prof. Yordan Vasilev, PhD

Assoc. Prof. Penka Goranova, PhD

Assoc. Prof. Plamen Yordanov, PhD

Assoc. Prof. Penka Shishmanova, PhD

Assoc. Prof. Aneta Deneva, PhD

Assoc. Prof. Ventsislav Vasilev, PhD

Assoc. Prof. Bozhidar Bozhinov, PhD

**Consulting editor:**

Prof. Radko Radkov, DSc

**Translator:**

Sen. Lect. Ventsislav Dikov

---

*All material are published under the condition that their authors has not published them elsewhere. The authors are responsible for the accuracy and reliability of their theses and information.*

Reference: Yearbook/D. A. Tsenov Academy of Economics

**Contact persons:**

Prof. Atanas Damyanov, DSc – Editor-in-chief

☎ 0631/66358, e-mail: [adamyanov@uni-svishtov.bg](mailto:adamyanov@uni-svishtov.bg)

Deyana Veselinova – Technical Secretary

☎ 0631/66296, e-mail: [daian@uni-svishtov.bg](mailto:daian@uni-svishtov.bg)

**ISSN 0861-8054**

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ "Д. А. ЦЕНОВ"  
СВИЩОВ

ТОМ CXVI

# ГОДИШНИК

ТОМ CXVI  
2013

ГОДИШНИК

Основан през 1938 г. под ръководството на доц. д-р И. Стефанов (по-късно академик).

### **Изисквания при списването и издаването на Годишника на СА „Д. А. Ценов”**

Списването и издаването на Годишника да се извършва при следните изисквания:

- студийните материали на:
  - нехабилитирани автори - да са в обем до 40 страници;
  - хабилитирани автори - да са в обем до 60 страници;
- студийните материали на нехабилитирани автори да са придружени с Препис-извлечение от катедрено обсъждане;
- материалът да не е публикуван в други издания, освен под формата на научни доклади;
- резюметата на представените ръкописи са до 1 стандартна страница;
- съдържание на материала;
- от 5 до 7 ключови думи;
- индекс/и по JEL класификация;
- депозираният материал се оценява от един рецензент;
- депозиране на материалите – една разпечатка (на хартиен носител). След стилова редакция се представя една разпечатка на хартиен носител и в електронен вид (CD);
- представеният ръкопис не се връща на авторите.

Техническите изисквания, на които следва да отговарят представените материали, са:

технически характеристики: Изпълнение MS Word 97-2003 (минимум); Размер на страницата A4; 29-30 реда и 60-65 удара в ред; Шрифт – Times New Roman 13 pt;  
Разстояние между редовете

- – 1,5 lines; Полета – стандартни (Top - 1”; Bottom – 1”; Left – 1,25”; Right – 1,25” или Top – 2.54 cm.; Bottom – 2.54 cm.; Left – 3.17 cm.; Right – 3.17 cm.); Табулация: 0,5” (или 1.27 cm.); Номерация на страницата – горе вдясно; Текст под линия – размер 10 pt, Single; Наименование на материала (ALL CAPS, Times New Roman 13 pt, bold) - центрирано; Име на автора, научна степен, научно звание (малки букви Times New Roman 13 pt, bold) – изравнени вдясно. Между заглавието, имената и основния текст се оставя по един празен интервал; Графики и фигури – MS Power Point или MS Excel. Текстът под фигурите/графиките се центрира като номерацията е преди заглавието; Таблицы – заглавието е подравнено вляво, като номерацията е преди заглавието; Формулите се създават с Equation Editor, като номерацията е в скоби преди формулата; Формулите, фигурите, графиките и таблиците се вграждат софтуерно в текста.

Правилата за цитиране под линия – според стандарт БДС 17377-96