

## СЪВРЕМЕННИ ПРОЕКЦИИ НА УЧАСТИЕТО НА ПЕРСОНАЛА В СОБСТВЕНОСТТА, УПРАВЛЕНИЕТО И ФИНАНСОВИТЕ РЕЗУЛТАТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

*Изведени са системните връзки на участието на персонала<sup>3</sup> с теорията на корпоративното управление и е създадена основа за прилагане на инструментариума на тази теория при аналитични и емпирични изследвания в тази област. Обобщени са резултатите от актуални международни проучвания и е установен обхватът на различните форми на участие на персонала в страните-членки на ЕС. Направена е съпоставка между различията при установяване на формите на участие на персонала в старите и новите членки на Съюза. Посочени са причините за провала на опитите за въвеждане на елементи на работническо самоуправление при административната система в България. Идентифицирани са първите опити за установяване на форми на участие на персонала в частни български предприятия, определени са насоките за развитие на тези форми и са направени предложения за подобряване на политиката.*

*JEL: J54; G30*

През последните две десетилетия участието на персонала е предмет на засилено изследователско внимание. Този проблематика е все още нова за България, но с перспектива да се превърне в много значима, предвид очертаващата се роля на това участие за повишаване на конкурентоспособността на предприятията, за развитието на корпоративното управление и индустриалните отношения.

<sup>1</sup> Спартак Керемидчиев е гл. ас. д-р в Института за икономически изследвания при БАН, секция „Икономика на фирмата”, тел: 02-8104040.

<sup>2</sup> Павлинка Илева-Найденова е гл. ас. д-р в Института за икономически изследвания при БАН, секция „Икономика на фирмата”, тел: 02-8104038.

<sup>3</sup> **Участието на персонала** е обобщаващо понятие, което обхваща разнообразни форми, практики и схеми, използвани в предприятия и организации от пазарните икономики, чрез които персоналот има възможност преференциално да получава дял в собствеността на дружеството, пряко или опосредствано да участва в управлението му и да получава допълнителен доход срещу добри фирмени резултати над и извън основната (твърдата) заплата, определена според националните правила и практики.

Правото на участие на персонала е основополагащ принцип и ценност на Европейския социален модел, защото чрез него се появяват нови възможности за увеличаване на доходите и за повишаване на жизненото равнище на заетите въз основа на материалната им заинтересуваност от подобряване качеството на извършваната дейност и на резултатите от нея.

Цената на изследването е да бъде изяснена тази проблематика в страната, като се направи систематизация на основните теоретични постановки за участието на персонала, да се представи сравнителен анализ на моделите на участие на персонала в новите и старите-членове на ЕС и да се оцени състоянието на този процес.

## **1. Участието на персонала – теория, същност, принципи, форми и схеми**

### *1.1. Теоретични основи на участието на персонала*

Идеята за непосредствено обединяване на труда, собствеността и капиталът е била винаги много привлекателна, но дълго време е била представяна само в утопиите на Ш. Фурие, Р. Оуен, Т. Кампанела и други автори. Под въздействие на тези утопии са създадени първите комуни, потребителните кооперации на рочдейлци, които поставят началото на кооперативното движение.

В началото на ХХ век се правят първите опити за въвеждане на схеми за участие на персонала чрез системите на съдружие (co-partnership) и участие в разпределение на печалбата (profit sharing). Причините за това се крият в желанието на големите индустриалци за неутрализация на разрастващото се тогава синдикално движение. Системата на съдружие е предоставяла на персонала възможност за закупуване при изгодни условия на акции от предприятието, в което той работи. Макар и рядко, но е имало и отделни случаи на представителство на членове на персонала в управителните органи на предприятието. Въпреки очакванията и опитите за разширяване на участието на персонала, тези инициативи затихват и биват забравяни за период от около 30-40 г.

Възкръсването на тези идеи в съвременното общество се дължи най-вече на калифорнийския юрист Луис Келсо. През 1958 г. той заедно с М. Адлер написва книга (Kelso and Adler, 1958), озаглавена “Капиталистически манифест”, в която се застъпва становището, че експлоатацията може да бъде премахната не чрез ликвидация на частната собственост, както предлагат последователите на Карл Маркс, а чрез участие на персонала в собствеността на предприятията. Тази идея е прегърната от президента Роналд Рейгън, който дава зелена светлина за осъществяването ѝ с думите: “Може ли да има добър отговор на безразсъдството на Карл Маркс от милионите работници, всеки от които индивидуално притежава част от средствата за производство?”. Така Луис Келсо получава възможност да развива своите идеи, не само в теоретичен, но и в практически план. За целта той създава специална инвестиционна компания “Келсо & Ко”, чрез която подпомага прилагането в

много предприятия на специална схема за участие и изкупуване на предприятия от техния персонал в Америка, известна като Employee Stock Ownership Plan (ESOP) (Kelso and Adler, 1958; Kelso, Lawyers, 1960; Kelso and Hetter, 1967; Kelso and Hetter-Kelso, 1991). Тази система много бързо става популярна и след появата ѝ в средата на 70-те години обхваща около 9 500 предприятия с персонал от над 10 млн. д. в САЩ (Rosen, 1989). Постепенно подобни схеми се разпространяват и в други страни (Керемидчиев, Градев, 1994).

Дискусията относно участието на персонала се води от две направления в икономическата и управленската мисъл. Първоначално тя е доминирана от теоретици на мотивационната теория, които най-често принадлежат към научната дисциплина икономика на труда (labour economics). Постепенно в тази дискусия започват да се включват и привърженици на теорията за корпоративното управление (corporate governance), които разглеждат персонала като много важна вътрешна заинтересувана страна в предприятието. Затова последователно ще бъдат разгледани основните позиции на техните представители.

Първо ще насочим вниманието към аргументите на представителите на икономиката на труда. В наше време се разграничават две групи теории за мотивацията: едната е основана на анализ на вътрешноличностните потребности на човека, а другата изучава мотивите за дейността на персонала в контекста на възприемането на заобикалящата го среда.

Според вътрешноличностните теории за мотивацията, най-общо, удовлетворението или неудовлетворението на потребностите поражда определен тип поведение. Такива са: Теорията за йерархия на потребностите (Пирамидата на потребностите) на Е. Маслоу, Теорията за мотивация от постиженията на Д. Макклеланд, ERG (existence-relatedness-growth) - теорията на Кл. Алдерфер и Двухфакторната теория на Ф. Херцберг. Втората група теории е по-нова и се базира на фактори като: очакване, справедливост, резултати и др. Тези фактори не са потребности, но също оказват силно влияние върху поведението на индивида. Тук се причисляват: Теорията на очакванията на В. Вруум и Моделът на Поргър-Лоуер, Теорията на справедливостта на С. Адамс, теорията за трудовата мотивация на Д. Аткинсон. Посочените теории за мотивацията не са взаимноизключващи се, тъй като те имат специфични сфери на приложение, които взаимно се допълват (Маслоу, 1992; Силаги, 1992; Смет, Уейкли, 1992; Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997; Шопов, Атанасова, 1998; Шопов, Атанасова 2005).

Освен това всяка система за мотивация на труда се сблъсква с едно и също, априори “зададено” ограничение, че интересите на предприемача и работника не съвпадат по същество. Именно стремежът към намаляване на това несъвпадение е предмет на изследване на мотивационните теории. Очевидно е, че този проблем може да намери разрешение, само ако собственикът и работникът са представени в рамките на един субект на трудовата дейност. Владението на акции от “своето” предприятие смекчава последствията от

изолирането на работника от собствеността, стимулира неговото съпричастие в достигането на икономически и финансов успех на фирмата, в повишаването на конкурентоспособността ѝ. Ако персоналът поддържа идеята за участие в собствеността и започне да влага свои средства в развитието на предприятието и да работи за повишаване на общите икономически и финансови резултати, то в такова предприятие, трудовата мотивация е на много по-високо равнище. Освен това, статутът на съсобственик мотивира персонала да се самоусъвършенства, да проявява творчество, дава му повече права в предприятието. По този начин може да се говори не просто за икономически и социални функции на собствеността, но и за създаване на култура на собственост.

Отношението “труд – собственост” е основен елемент и фактор на социално-икономическата стабилност в обществото. При поляризиране на тези две страни на производствения процес, постоянно се създава “поле на напрежение”, в което се разгръщат проблеми, свързани с криза в трудовата мотивация, с трудови конфликти, с абсентеизъм, с производствения контрол и др. Подобни проблеми могат да се определят като иманентни за съществуващия икономически модел, доколкото те са обективно следствие на естествения ход на развитие на икономическите отношения.

Няма съмнение, че “обществото от несобственици” трябва да бъде “обект на управление” посредством някакви форми на външно въздействие. Погледнато в исторически аспект е била извършвана само смяна на методите на това въздействие – от неикономически до икономически. В противоположност на това мотивът на собственика – “да се възпроизведе като собственик” посредством участие в собствеността, мотивира и активно икономическо поведение, което не се нуждае от външни стимули.

Трябва да се посочи една отличителна особеност на теоретичната конструкция “работникът като съсобственик”. Тя е била разработена на основата на взаимноизключващи се методологични принципи и реализирана по алтернативни практични начини, но винаги е преследвала една и съща цел. Единият от моделите, реализиран в бившите социалистически страни, е радикалният революционен преход към нов начин на производство, чийто основен принцип е съединяването в един субект на работника и на собственика на базата на обществената собственост чрез отстраняването на частната. Вторият алтернативен вариант е апробиран в пазарния тип икономики на базата на частната собственост чрез прилагане на различни форми на демократизация на капитала.

И в единия, и в другия случай се преследва една и съща цел – да се премахне изолацията на персонала от капитала, а в по-широк смисъл - от собствеността и управлението. В първия се прави опит за преодоляване на изолацията чрез отстраняване на частната собственост, а в другия случай се предполага, че това може да се постигне чрез разпределение на частната собственост сред повече субекти на трудовата дейност.

В развитите пазарни икономики анализ на стимулирането на персонала чрез участие в собствеността е направен в разработките на Дж. Блази, Д. Круз, Д. Симонс, М. Увалич и други (Блази, Круз, 1995; Симонс, 1997; Симонс, 2001; Увалич, 1996).

Аргументите на последователите на корпоративното управление за участие на персонала са свързани с разбирането им, че те представляват част от кръга на основните заинтересувани страни в предприятията. Установяването на тяхната теория в корпорациите и корпоративното управление е направено през средата на 90-те години на миналия век. Тази теория произтича от развитието на представата за същността на корпорацията.

През 1996-1997 г. Раджан и Зингалис (Rajan, Zingales) предлагат ново, различно от съществуващите дотогава определения за същността на корпорацията (Rajan, Zingales, 1996; Zingales, 1997). Според тях тя представлява спирала от специфични инвестиции: комбинация от взаимно специализирани активи и хора. Същественото в това определение е, че се обръща внимание на корпорацията като на много по-сложна структура, която не може лесно да бъде възпроизведена. При него се ситуират интересите на всички страни, които са специализирани към корпорацията и към продуктите ѝ – работници, доставчици, потребители и т.н. Тези страни формират група от несобственически слой, който има отношение към разпределението на ресурсите и оказват съществено влияние върху икономическите резултати на корпорацията. Заедно с акционерите групата образува категорията на заинтересуваните лица (stakeholders). Последната е сравнително постоянна величина и в основни линии включва работещите в корпорациите, доставчиците, потребителите, кредиторите, правителството и местните власти, екологични организации и други неправителствени организации в зависимост от спецификата на корпорацията. Различните заинтересувани лица изпълняват специфични роли и имат свое собствено поведение и интереси, с които съвременните мениджъри трябва да се съобразяват (Robson, J., I. Robson, 1996).

Развитието на проблематиката за заинтересуваните страни попада в полето на множество разработки. Доналдсън и Пристън публикуват една дузина книги и над 100 статии в научни списания, които се занимават с тяхното изследване (Donaldson, Preston, 1995). На първо място, то дава по-широка и по-пълна представа за корпорацията като социално-икономически феномен. На тази основа се развива подхода за корпорацията като “социално отговорна” (‘corporate social responsible’) институция. Нейните успехи и неуспехи се отразяват не само на акционерите, но и на всички заинтересувани страни и на цялото общество. Корпорацията създава не само материални продукти и постига финансови резултати, но е отговорна за опазването на околната среда, за поддържането или създаването на част от техническата инфраструктура на населеното място, както и за поемане на определени ангажменти по отношение на образованието, квалификацията на персонала си и т.н.

Трябва да се подчертае, че интересите на заинтересуваните страни не се противопоставят на интересите на акционерите, а в много случаи те съвпадат или векторите им са еднопосочни. Акционерите са една от най-важните заинтересувани страни от развитието на корпорацията. Същевременно просперитетът ѝ се дължи не само на техния капитал, но и на мениджърските умения и усилия на управляващите. Без осигуряване на оптимално съотношение между собствен и привлечен капитал, без установяване на взаимноизгодни търговски отношения с доставчиците и потребителите на продукцията на корпорацията, без създаването на нормални работни условия и перспектива за развитие на човешкия капитал, при липсата на диалог и разбиране между мениджърите, националните и местните политически лидери, никоя корпорация не може да постигне устойчиво икономическо развитие. Това е причината да бъде използвана концепцията за заинтересуваните страни при разработване на ценностите, мисиите, кодексите на корпоративно управление, етичните принципи и другите стратегически документи на съвременните корпорации и акцентът в тях да бъде пренасочен от работа в полза на тесните икономически интереси на акционерите към задоволяване нуждите на потребителите, развитие на обществените отношения, подпомагане на местното развитие и т.н.

Това ново разбиране за същността на корпорацията, почти веднага след появата си, намира приложение в работите на Маргарет Блеър за персонала като основна заинтересувана страна в нея (Blair, 1995; Blair, 1999; Blair and Stout, 1999). Тя отстоява, че: „... споразуменията за управление на отношенията между персонала и между персонала и фирмата не могат повече да бъдат разглеждани отделно от корпоративното управление” (Blair, 1999). В българската литература този дебат намира място в произведенията на Ил. Георгиев и С. Керемидчиев (Георгиев, Керемидчиев, 1999; Георгиев, Керемидчиев, 2003; Георгиев, Георгиева, 2008), както и на П. Данкова (Данкова, 2007).

Значимостта на персонала като една от основните групи заинтересувани страни е многократно изследвана. В едно от най-новите проучвания на тази тема на консултантската фирма McKensey от 2007 г. сред 391 изпълнителни директори на фирми от цял свят, които участват в инициативата на ООН Глобален договор (UN Global Compact), персоналят е първата по важност група в сегашните условия (вж. фиг. 1). Очакванията на анкетираните мениджъри са, че той ще запази водещата си роля и след пет години, като обаче отстъпи първото място на потребителите.

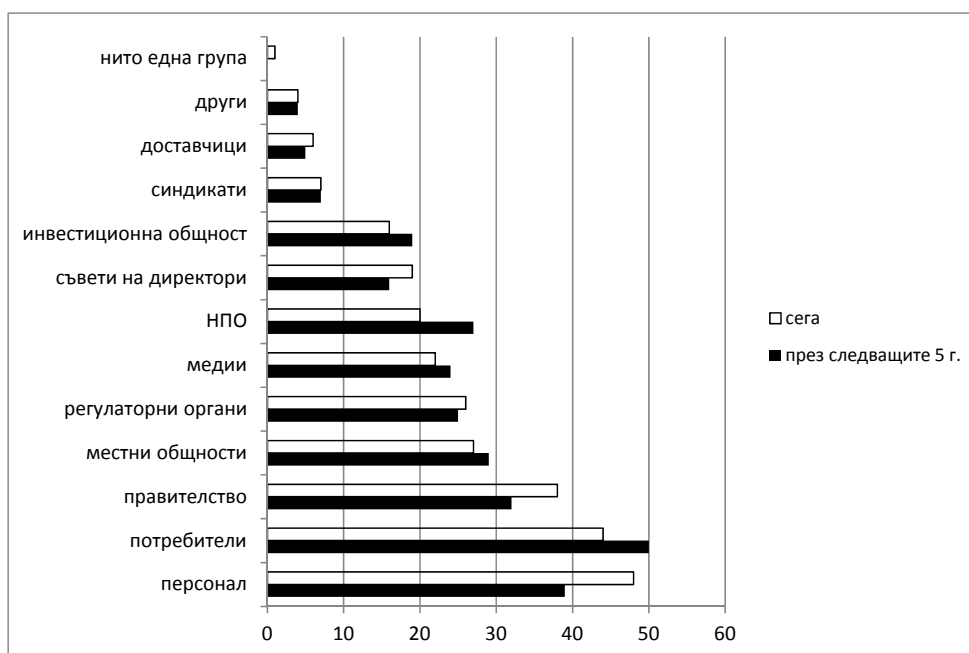
Новото разбиране за същността на корпорацията, концепцията за заинтересуваните страни и участието на персонала допринасят за създаване на ново виждане относно основния въпрос на корпоративното управление и динамиката му в исторически план (вж. фиг. 2).

В предисторията на това управление съществува съвпадение между собствеността и управлението, защото мениджърът на предприятието е и неин собственик.

Корпоративното управление възниква върху основата на разделение между двете ключови фигури, когато собственикът на предприятието наема външен мениджър да я управлява. Поради различията в позициите (собственикът възлага, а мениджърът управлява от негово име) и интересите на тези субекти, възниква теорията на корпоративното управление.

Фигура 1

Ранжиране на заинтересованите страни според тяхната значимост за развитие на предприятията сега и след 5 години



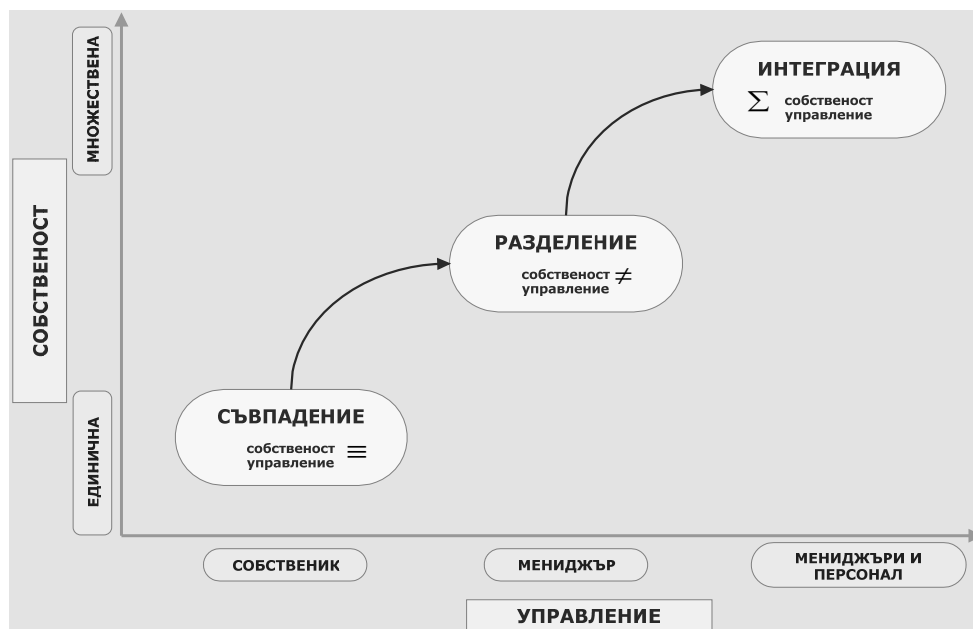
Забележка: Респондентите имат право да изберат до 3 отговора.  
Източник: McKensey, 2007 г.

С участието на мениджърите и персонала в собствеността, финансовите резултати и управлението на корпорацията се създава нова ситуация в теорията на корпоративното управление. Те се изявяват както в позицията на собственици, така и в позицията на мениджъри на корпорацията. Така се появява нов вид корпорация със специални, различни от преди съществувалите отношения между собственици и мениджъри. Този етап в развитието на корпоративното управление може да се характеризира като интеграция между собствеността и управлението. Той поставя по нов начин проблематиката и изисква преформулиране на основния въпрос и задачите на теорията на корпоративно управление.

Много бързо след появата си концепцията за участието на заинтересованите страни в корпоративното управление намира място в основните политически документи за неговото налагане и развитие.

Фигура 2

Етапи в развитието на теорията на корпоративно управление



Източник: Съставена от авторите.

В принципите на ОИСР за корпоративно управление (OECD, 2004) е разработена специална глава за ролята на заинтересуваните страни в това управление. Като ключови принципи са изведени следните постановки:

- Правата на заинтересуваните страни, които са законово регламентирани, трябва да бъдат спазвани.
- Когато техните права са защитени от закона, те трябва да имат възможност да получават равностойни компенсации при нарушаването им.
- Въвеждането на механизми за участие на персонала върху основа на резултатите трябва да се насърчава.
- При участие на заинтересуваните страни в процеса на корпоративно управление те трябва да имат достъп до съответстваща и достъпна информация, получавана на периодична основа.
- Заинтересуваните страни трябва да могат да комуникират със Съвета на директорите относно своите грижи, неправомерни или неетични практики.



- Рамката на корпоративно управление трябва да бъде съпроводена с ефективни процедури по несъстоятелност и адекватна защита на правата на кредиторите.

Четвъртата част на ръководството на ОИСП за развитие на корпоративното управление в държавните предприятия (OECD, 2005) е посветена на това как да се осъществяват взаимоотношенията със заинтересуваните страни, подчертава се, че държавните предприятия трябва да поемат всички отговорности, които произтичат от законодателството относно тези страни и периодично да докладват за изпълнението им пред тях, както и да приемат етични кодекси, които да съдържат високи морални стандарти и да привлекат персонала при прилагането им.

На този проблем има посветена цяла глава в Бялата книга за корпоративното управление в Югоизточна Европа (2003). В нея се отчита ролята на заинтересуваните страни в създаването на богатство, за ограничаване на „прекомерната власт на изпълнителните ръководства”, както и значението на човешкия ресурс за създаване на конкурентни предимства на предприятията, изведени са и са подчертани следните основни постановки и принципи за ролята на заинтересуваните страни за успешно прилагане на корпоративното управление:

- Необходимо е да бъдат изяснени правата на заинтересуваните страни и законодателите да се погрижат да има последователност и единство в различните закони и разпоредби, отнасящи се до техните права.
- Съветите на директорите и изпълнителните директори трябва непременно да са запознати със съответните права на заинтересуваните страни, както и да създадат вътрешни механизми за осигуряване зачитането на тези права.
- Дружествата трябва да комуникират помежду си по отношение на своята политика със заинтересуваните страни.
- Служителите да имат достъп до механизми за коригиране и/или обезщетение в случаите на нарушаване на техните права.
- Процедурите на банкрут и механизмите на упражняване на тези права за гарантиране на вземанията трябва да бъдат засилени, ефективно прилагани и налагани.

По отношение на участието на персонала в управлението в Бялата книга се уточнява, че в страните от Югоизточна Европа този въпрос стои по-сложно, поради специалното място на персонала при старата система на организация на собствеността. Настоява се, че при прехода към пазарна икономика трябва да се преобразуват предприятията от социални институции с неясни позиции на заинтересуваните страни в ефективни пазарни структури със строго и последователно разделение на правата и отговорностите между тези страни.

Направените стъпки по отношение на ролята на последните се смятат за недостатъчни. В дискусиата, която се води по този въпрос, са формулирани и по-смели предложения, например, за уреждане на участието на персонала в собствеността, финансовите резултати и управлението като принцип на успешното корпоративно управление в рамките на водещите документи на ОИСР (OECD, 2004) и подхода на Световната банка за оценка на степента на развитие на корпоративното управление в различни страни, известен като Доклади за наблюдение на стандартите и кодексите (Reports on the Observance of Standards and Codes - ROSC) (Habbar, 2006).

### *1.2. Определение на участието на персонала*

**Участието на персонала** е обобщаващо понятие, което обхваща разнообразни форми, практики и схеми, използвани в предприятия и организации от пазарните икономики, чрез които персоналят има възможност преференциално да получава дял в собствеността на дружеството, пряко или опосредствано да участва в управлението му и да получава допълнителен доход срещу добри фирмени резултати над и извън основната заплата, определена според националните правила и практики.

Като синоним на **участието на персонала** отскоро се използва понятието **финансово участие**. Неговото съдържание е определено в първия PEPPER (Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results) доклад от 1991 г. (Uvalich, 1991). То включва следните елементи:

- Участие в разпределение на печалбата
- Участие в разпределение на финансовите резултати
- Участие в собствеността.

Както лесно се открива, финансовото участие не се занимава с проблемите на участие на персонала в управлението на предприятието, което го прави по-тясно по обхват от концепцията за участие на персонала.

Организациите, където може да бъде приложено и развито участието на персонала, са различни – търговски дружества, кооперации, публична администрация, нетърговски дружества, навсякъде, където има трудово-правни отношения. То не обхваща публични и политически организации, организации, основани на участие на доброволен принцип, църквата и т.н., т.е. там, където принципът на изборност и демократичност е водещ при създаване и функциониране на организацията.

Участието на персонала може да бъде организирано, или доброволно и спонтанно в рамките на една или повече организации, или да бъде наложено за по-широк кръг от организации и дружества по законодателен път. Когато това

се случва по законодателен път, най-често към пакета от инициативи за стимулиране на участието на персонала са предвидени специални стимули под формата на намалено или отложено данъчно облагане, отстъпки от цената на акции и други подобни.

По отношение на секторите на икономиката и обществото също се наблюдават различия при прилагане на схемите за участие на персонала. В Австрия, Германия, Люксембург и в повечето скандинавски страни се изисква представителство на персонала в съвета на директорите за фирми само от частния сектор. Обратно е в Гърция и Испания, където подобно представителство се среща само в публичния сектор. Във Франция и Холандия има развити хибридни форми на представителство, докато в Обединеното кралство, Белгия и Италия изисквания за такова представителство не съществуват (Gold, 2006).

Участието на персонала не трябва да се отъждествява с част от функциите на синдикатите в предприятието, въпреки че в някои страни като Ирландия, Италия, Обединеното кралство и скандинавските страни представителството на персонала във фирмите се извършва единствено чрез синдикатите. За разлика от тази система, в други страни като Белгия, Франция, Германия, Холандия и Португалия съществува паралелна система на представителство от тази на синдикатите.

Тъй като самото понятие за персонал не е хомогенно, могат да съществуват различни схеми и отношения при участието на персонала. Висшият мениджмънт е по-особена категория наеман персонал, така че за него често се прилагат по-различни схеми за участие в сравнение със схемите при «сините якички». По този начин се създават определени икономически и социални отношения между собственици, мениджъри и изпълнителски персонал.

Проектирането на доброволни схеми за участие на персонала става в посока от собственици към мениджъри и от мениджъри към изпълнителски персонал. В теоретичен план са възможни три сценария. При първия сценарий пирамидата може да съществува в пълната си форма и да съдържа две схеми за участие - на мениджърите и на изпълнителския персонал. Вторият сценарий е налице, когато се използват схеми за участие само за мениджърите, а на изпълнителския персонал не са предоставени такива възможности. Третият случай е най-абстрактен и противоположен на втория сценарий. При него съществуват схеми за участие на изпълнителския персонал, а липсват схеми за мениджърите. Този сценарий е практически възможен, особено, когато има пълно или частично съвпадение между собственици и мениджъри.

Разделението на персонала на мениджърски („бели якички“) и изпълнителски („сини якички“) води и до различни схеми за участие. При законодателно определените схеми за участие, каквито например съществуват във Франция и Холандия, са предвидени еднакви схеми за участие на целия персонал. Дори някои автори препоръчват това да бъде един от основополагащите принципи при разработване на схеми за участие. При доброволните схеми е точно

обратното, което може да се изведе от различните интереси и позиции в корпоративното управление на предприятието на трите основни групи вътрешни заинтересувани страни.

### 1.3. *Форми на участие на персонала*

Формите за **участие на персонала**, които се прилагат в практиката, се характеризират с изключително разнообразие. Това, което е направено в повечето европейски страни при съответна законова база, дава възможност на работодателите, активно и непрекъснато да включват работещите в развитието на предприятието. Тяхната **мотивация** за по-добра работа и същевременно за по-добро заплащане е в **основата** на прилаганите схеми (модели) за **участие на персонала** в собствеността и финансовите резултати на фирмата. И още нещо – чрез участието на персонала се получава по-голяма откритост и прозрачност в управлението на предприятието и по този начин **участието на персонала** се превръща в нова форма на социално доверие между работодатели и работещи.

Морфология на прилаганите разнообразни форми на участие (вж. табл. 1) може да се състави като се използват следните критерии:

- Участие на персонала само в собствеността – различават се две основни форми: миноритарно или мажоритарно участие;
- Участие на персонала в управлението на предприятията – по този критерий се различава участие в управлението, в консултирането или в информирането за важни събития от дейността на предприятието. То се осъществява пряко или чрез включване на представители на персонала в управленските органи на организацията като съвети и общи събрания;
- Участие във финансовите резултати – участие на персонала в печалбата и/или в постигнатите текущи финансови резултати на фирмата, финансови схеми за спестяване, пенсии, закупуване на акции;
- Самостоятелно или в комбинация на различните форми – например, участие само в управлението, без да е налично участие в собствеността и финансовите резултати, или обратно, съществуват и други комбинации.

Представената в табл. 1 морфология обхваща само основните форми на участие. Чрез по-детайлен и задълбочен морфологичен анализ могат да се разкрият нови пластове на тези форми. Например, участието в управлението може да се извършва чрез традиционни структури на управление като надзорен съвет или съвет на директорите, но също така могат да се развият и нови специални форми като работнически съвети. Последните се състоят, или само от представители на персонала, или в тях участват и мениджъри на предприятието. Както бе споменато по-горе тези форми на участие могат да

съществуват паралелно, а участниците в тях да бъдат избирани от синдикатите. Така че, без претенции за изчерпателност, представената в Таблица 1 морфология на формите има за задача да изведе основната им структура, като на преден план излязат общите им черти.

Таблица 1

Морфология на формите на участие на персонала

Участие на персонала само в собствеността			
Миноритарно		Мажоритарно	
Участие на персонала само в управление на предприятията			
участие само в управленски органи	консултиране		Информирание
Участие персонала само във финансовите резултати			
участие на персонала в печалбата	участие на персонала в постигнатите текущи финансови резултати	доброволно пенсионно осигуряване	финансови схеми за спестяване, пенсии, закупуване на акции
Комбинирани форми на участие			
участие в управлението и собствеността	участие в управлението и финансовите резултати	участие в собствеността и финансовите резултати	участие в управлението, собствеността и финансовите резултати

Източник: Съставена от авторите.

В следващото изложение са представени по-подробно основните форми на участие на персонала.

**Участието на персонала** (EuroFound, 2001) в собствеността и финансовите резултати се нарежда по значимост и важност с **прякото и представителното** (непрякото) участие чрез синдикатите и работническите съвети, както и с **колективното договаряне** в предприятието и в отрасъла. Чрез тези форми персоналят има възможност да влияе върху управленските решения относно развитието, условията на труд, разпределение на финансовите резултати и т.н.

**Участието в разпределението на финансовите резултати (gain sharing)** на предприятието се изразява в разпределение на печалбите между влагащите капитал и влагащите труд, като на персонала освен твърдо трудово възнаграждение се изплаща и променлив доход. Колективните бонуси са пряко свързани с приходите – печалбата или друг финансов измерител на резултатите, а индивидуалните бонуси са в съответствие с индивидуалната роля на работника или служителя във фирмата.

**Участието в разпределянето на печалбата (profit sharing)** може да бъде определено като споразумение между работодателя и работниците за изплащане на доходи в допълнение към заплатите и преките парични възнаграждения. Това е признаване на правото на персонала за дял в резултатите на организацията, подобно на правата на инвеститорите на капитал. Разпределянето на печалбата се разглежда често като пряк стимул за служителите, чиито допълнителни усилия могат да повишат доходността на

едно предприятие. За стимулиране използването на тази форма много често се въвеждат данъчни отстъпки и облекчения от подоходния данък за физическите лица и от корпоративния данък за фирмите. Доходността на компанията зависи от много фактори – достатъчен капитал, способно ръководство, усилията на целия персонал. Затова има логика, всички заинтересувани да поделят излишъка, който остава след като всяка група е била приемливо възнаградена.

Известни са различни схеми, чрез които се реализира участието в разпределение на печалбата:

- Парично възнаграждение или разпределение на безплатни акции или опции;
- Приложени за целия персонал или за част от него;
- Разпределяните средства се формират по решение на мениджърите или собствениците, или според предварително определена методика;
- Разпределяните печалби са фиксиран процент преди данъчно облагане, чиста печалба след облагане или пропорция от печалбата над определен минимум.

Участието на персонала в печалбата може да се прилага само към ограничена група организации. Такива схеми изключват служителите в публичния сектор, в доброволни организации и в неправителствените организации (НПО), при които не се формира печалба. Затова съществуват и **други схеми - за участие на персонала в крайните резултати**, които не са свързани с печалбата, а с финансовите резултати на организацията, произтичащи от повишаване на оборота или на производителността, намаляване на разходите или постигане на други специфични показатели.

**Участието на персонала в собствеността (share ownership)** се реализира чрез притежание на акции и титули на собственост в капитала на фирмата. То също така е познато като работническо акционерство. Чрез него персоналет може да получава дивиденди в съответствие с капиталовия дял на всеки отделен негов член.

Придобиването на акции може да става по различен начин - индивидуално или колективно. При индивидуалните форми на участие се дава право на персоналет да придобие акции от дружеството, или чрез закупуването им по преференциална цена, или чрез разпределение на печалбата под формата на акции. При колективните схеми на закупуване на акции се създава нова фирма (често наричана тръст), която е изцяло собственост на персонала и която придобива част от капитала на дружеството. По този начин действат схемите за изкупуване на предприятието от персонала, известни под акронима ESOP (Employee stock ownership plan).

**Участието на персонала в управлението** се извършва чрез представители на персонала в традиционните органи на управление на предприятието или в специално създадени органи като, например, работнически съвети. Освен чрез представителството на персонала в управителни или консултативни органи, другите форми на участие в управлението произтичат от законово или доброволно приетите задължения за консултиране и информиране на мениджмънта с персонала при наличие на важни поводи в предприятието като структурни промени, масови съкращения и други подобни.

На практика съществуващите схеми могат да функционират самостоятелно или в различни комбинации. Там, където се прилага работническо акционерство с пълни права върху акциите, то води до други права, свързани с участие в управлението и във финансовите резултати. Възможно е обаче акциите на персонала да са с ограничени права, които да не водят до други свързани права на участие. Въвеждането на няколко схеми и комбинирането им е препоръчително, за да могат предимствата на участието на персонала да се използват по-пълноценно.

#### *1.4. Принципи на участие на персонала*

Основните принципи, които характеризират най-добре схемите за участие на персонала, са следните: (Communication 2002)

- **Доброволно участие.** Включването в схемите за участие на персонала трябва да бъде доброволно както за предприятията, така и за работещите в тях. Въвеждането им трябва да отговаря на реалните потребности и интереси на всички заинтересувани страни. Държавната подкрепа чрез установяването на ясна юридическа рамка и въвличането на социалните партньори чрез колективното договаряне са важни фактори за развитието на тези схеми.
- **Общодостъпност на участието на персонала.** По принцип всички работещи трябва да имат достъп до схемите за участие на персонала. Дори да се приложи частична диференциация в зависимост от различните потребности и интереси на заетите, тези схеми трябва да са насочени към възможно най-голям обхват и равнопоставеност на бенефициентите. Само така могат да се реализират предимствата на участието на персонала от гледна точка на мотивираност, съпричастност и самоотжествяване на персонала с предприятието.
- **Яснота и прозрачност.** Схемите за участие на персонала трябва да се въвеждат и управляват ясно и прозрачно, за да бъдат приети от работещите и да се преценят възможните рискове и ползи. Затова е необходимо заетите да са информирани и консултирани за видовете форми за участие на персонала, преди те да бъдат въведени. Ако е наложително, да се проведе и подходящо обучение на персонала.

- **Предварително определена схема.** С оглед на мотивацията, съпричастността и лоялността на персонала целесъобразно е възприемането на предварително определена схема за участие, ясно и конкретно обвързана с резултатите от дейността на предприятието.
- **Постоянство.** Схемите за участие на персонала трябва да действат постоянно, а не да бъдат прилагани еднократно, тъй като са предназначени да стимулират и възнаграждават трайно лоялността и съпричастността на персонала. Това обаче не означава, че ползите и предимствата на действащите схеми не се променят във времето. Получаваните материални и нематериални придобивки по схемите за участие могат да варират според резултатите и печалбите на предприятието.
- **Избягване на всякакъв неразумен риск за персонала.** При икономически затруднения на предприятието персоналят винаги е изложен на по-голям риск, защото са застрашени не само доходите му, но и работните места. За да не се компрометират целите и ефектът от участието на персонала, е уместно да се дава приоритет на такива схеми за участие, при които се избягва риска за работещите. Обикновените схеми с текущо изплащане или под формата на вложение във фонд носят ограничени рискове. При акционерните планове потенциалните рискове за работещите зависят от параметрите на самия план, например, от продължителността на евентуалния период на замразяване, от разпоредбите за предварителна продажба на акции или от таваните за сумите, които могат да бъдат инвестирани.
- **Съвместимост с мобилността на работещите.** Въвежданите схеми за участие на персонала трябва да са съвместими с мобилността на работещите както в международен мащаб, така и между предприятията. Несъмнено, съчетаването на стимулите за лоялност и трайна съпричастност на заетите към тяхното предприятие със стимулите за мобилност и гъвкавост на трудовия живот, е много трудно. Но при въвеждането на схемите за участие на персонала трябва да се предвидят разпоредби, отчитащи както интересите на предприятието, така и правото на мобилност на работещите, за да се уредят на взаимноизгодна основа евентуални проблеми при прекратяването на трудовия договор на работника.

#### 1.5. Ползи от участието на персонала

В Препоръката на Европейската комисия от 1992 г. (Recommendation 92/443/ЕЕС) са посочени **мотивите** за въвеждане на различните форми за участие на персонала, свързани с очакванията за облагодетелстване както на компаниите, така и на заетите в тях:

- постигане на по-широко и по-справедливо разпределение на доходите и богатството, създадени с помощта на самите заети;



- насърчаване на по-активното включване на персонала в прогреса на техните компании – модернизация на предприятията, структурни реформи и икономически промени;
- положителен ефект върху мотивацията и производителността на заетите – реализиране на предприемачески дух и креативност;
- осигуряване на конкурентна способност и рентабилност на предприятията на основата на гъвкаво заплащане;
- създаване на условия за устойчивост и качество на заетостта.

Като основание за въвеждането на различните форми и схеми за участие на персонала могат да бъдат посочени следните **причини**:

- Участието на персонала може да доведе до по-висока стойност на акциите на фирмата и да допринесе за постигане на широк обхват от стратегически бизнес цели;
- Превръщането на работещите в акционери е жизнено важно решение за тях и за изграждане на ефективно производствено предприятие;
- Наред със съществуващите планове за социално осигуряване на работещите може да се създадат и попечителски дружества (притежавани от служителите), които имат възможността да заемат пари, тези дружества могат да бъдат използвани като техника за финансиране на предприятието;
- Създава се организационна култура, при която заетите се чувстват и действат като собственици, което води до подобряване на ефективността.

Участието на персонала предоставя редица възможни **предимства** за предприятията, за работещите в тях и за цялата икономика. Това се потвърждава от специално изследване (Commission staff working paper, 2001), възложено от Европейската комисия, и от други емпирични изследвания, които ще бъдат разгледани в следващото изложение. В тях се акцентира върху факта, че положителното въздействие на участието на персонала се проявява най-вече, когато схемите за неговото прилагане са добре обмислени и се вписват в общия климат на корпоративното управление, основано на социалното партньорство. В обобщен вид те могат да се представят по следния начин:

Предимства за предприятията:

- засилва лоялността и предаността на персонала към предприятието, стимулира заинтересоваността му от успехите на предприятието;

- приобщава интересите на заетите към целите на акционерите, изгражда у тях изгражда чувство на съпричастност и споделяне на общи цели;
- подобрява оперативната дейност на предприятието и намаляват неприсъщите разходи, например, за непосредствен контрол;
- намалява текучеството на работната сила и свързаните с него разходи за задържане, набиране и обучение на нов персонал;
- осигурява данъчни стимули за предприятието;
- мотивира повишаването на производителността, конкурентоспособността и рентабилността на предприятието.

Предимства за националната икономика:

- подобрява функционирането на пазара на труда, което оказва благоприятно въздействие върху равнището, стабилността и качеството на заетостта;
- създава възможност за гъвкаво заплащане, а следователно, за по-тясна връзка между доходи и икономически растеж, което би омекотило евентуални макроикономически шокове и би намалило риска от безработица в периоди на рецесия;
- играе важна роля за развитието на капиталовите пазари, особено на пазарите за рисков капитал - за финансиране на проходящи и на нови динамични предприятия;
- допринася за постигане на целите на социалната политика, тъй като води до по-значимо участие в създаването на богатство и до по-голямо социално сближаване.

Предимства за работещите:

- дава възможност на персонала пряко да се облагодетелства от своя принос в нарастването на резултатите на предприятието, не само чрез доходите от заплата;
- повишава удовлетвореността от труда и качеството на трудовия живот;
- мотивира включването на персонала в решаването на производствени проблеми и непрекъснато усъвършенстване на дейността на основата на собствения трудов опит;
- подобрява достъпа до информация на работещите, тъй като участието на персонала изисква това от работодателя, и по този начин се осигурява прозрачно и открито фирмено управление.

**Потенциалните ползи** от участието на персонала могат да бъдат обобщени по следния начин:

- изграждане на ангажираност и отговорност у всички служители;
- намаляване на текучеството на работна сила;
- спазване на сроковете за изпълнение на производствените задачи;
- усъвършенстване на потребителското/клиентското обслужване;
- подобряване на качеството: намаляване процента на брак, на връщане на продукти;
- данъчно стимулиране на фирмите;
- постигане на производствената ефективност чрез по-добро използване на труда;
- повишаване на фирмената доходност.

## **2. Тенденции на участието на персонала в страните от ЕС**

### *2.1. Форми и схеми на участие на персонала в старите страни-членки на ЕС*

Европейската практика предлага голямо разнообразие на схеми за участие на персонала. Развитието им в страните от ЕС се характеризира със следните особености:

- Участието на персонала все още има ограничен обхват;
- Между различните форми, участието във финансовите резултати и печалбата на предприятията е най-често срещано, следвано от представителство на персонала в управителните органи на предприятията, най-слабо е разпространено работническото акционерство;
- Участието на персонала е разпространено неравномерно както по страни, така и в отделните сектори и предприятия на националните икономики.

Различията между отделните страни на ЕС по отношение на участието на персонала са тясно свързани с държавната политика в тази област. Франция и Великобритания имат дългогодишна традиция в правителствената политика за насърчаване въвеждането на формите за участие. През последните години в тези две страни са приети нови нормативни актове за стимулиране на участието чрез данъчни преференции. В Ирландия, Финландия и Холандия също се отчита силна подкрепа от страна на правителствата, която се изразява

в подготовката и приемането на нови законови разпоредби и усъвършенствани насърчителни инициативи за развитие на участието на персонала. Специални закони са приети в Австрия и Белгия.

В други европейски страни правителствената подкрепа за развитие на участието на персонала е твърде ограничена или изобщо липсва. В някои страни като Германия, Испания и Италия правителствата призовават социалните партньори да го включат в своята дейност, в частност, в обхвата на колективното договаряне. В Италия участието на персонала е в Бялата книга за реформите на трудовия пазар.

В периода 1999-2006 г. Европейската фондация за подобряване условията на живот и труд проведе няколко изследвания, които дават възможност да се очертаят състоянието, разпространението, основните тенденции и предизвикателствата пред развитието на участието на персонала в Европейския съюз. Върху естеството и обхвата му влияние оказват фактори, свързани с условията на въвеждане и с функционирането на схемите за участие, като: националните традиции, правителствената политика и действащото законодателство, системите на индустриални отношения, структурите за управление на предприятията, състоянието на пазара на труда, преобладаващата организационна култура.

Основни резултати от тези изследвания (EuroFound, 2001, 2004) са следните:

- Въпреки провъзгласените европейски принципи за участието на персонала, общодостъпните схеми за неговото приложение са по-малко разпространени от ограничените селективни схеми, предназначени за ръководните висши кадри на предприятията;
- Върху въвеждането и разпространението на широкообхватните схеми за участие на персонала, достъпни за всички работници, решаващо значение за прилагането им имат законодателните мерки, свързани с данъчни преференции и други стимули;
- Нарастващата популярност на капиталовите пазари оказва положително въздействие за прилагането на схеми за работническо акционерство;
- Благодарение на законодателството си от 1978 г. за развитие на работническото акционерство и последвалите го нормативни инициативи, Великобритания е страната от ЕС с най-голям дял участие на персонала в собствеността на предприятията;
- Сред европейските си партньори Франция е водеща по участие на персонала в печалбите, което е подкрепено от законодателни разпоредби и мерки за стимулиране на тази форма на участие;

- Малките и средни частни предприятия - “едноличните” и “семейните” фирми, не проявяват интерес към прилагане на схеми за финансово участие, което логично следва от тяхната капиталова структура и позицията на вътрешните им заинтересувани страни;
- Предприятия, изградили структури за работническо участие (пряко или представително), по-често прилагат и схеми за участие на персонала;
- Съществува силно изразена зависимост между общодостъпното финансово участие и използването на принципите за работа в екип в предприятията;
- Изследванията показват, че производителността нараства, когато работническото акционерство е съчетано с участието на персонала в управлението;
- Предприятията, които използват схеми за участие на персонала в печалбите, са предимно разрастващи се компании от търговския сектор, изцяло с национални капитали, работещи в конкурентна среда с квалифициран персонал, организиран на екипен принцип;
- Предприятията, въвели работническото акционерство, са най-вече големи предприятия (с над 200 души персонал), преобладаващи в тях са националните капитали, имат призната система за работническо представителство, с квалифицирана работна ръка и въведена от ръководството висока степен на лична отговорност.

## *2.2. Особенности на участието на персонала в новите страни-членки на ЕС*

Подходите за въвеждане на форми и схеми за участието на персонала в старите и новите страни-членки на ЕС са различни. Докато при ЕС-15 участието на персонала започва да се развива и утвърждава, или благодарение на стимулиращо въздействие от страна на държавата, или по убеждение на самите компании, то при ЕС-10 участието на персонала получава първоначален тласък чрез приватизацията. През последните години, във връзка с прилагането на Европейските Директиви за участието на персонала, начините за въвеждането му при старите и новите страни-членки на ЕС често съвпадат.

Друг паралел, който може да направи, е, че в ЕС-15 има сравнително добре развита нормативна уредба за участието на персонала, докато при ЕС-10 такава отсъства, особено след приключване на процеса на приватизация.

Незначителното място, което участието на персонала заема в програмите на правителствата и на социалните партньори в новите страни-членки на ЕС подсказва, че там още не са намерили условията, то да се превърне стандартна практика. Може да се очаква, че членството в ЕС и интеграцията в

общоевропейските процеси и политики, както и добрите европейски практики в старите страни-членки на ЕС ще засилят вниманието на правителствата и на социалните партньори към участието на персонала.

Потенциалните социално-икономически ефекти на основните форми на участие на персонала не бива да се пренебрегват. Като се имат предвид съществуващите социално-икономически проблеми в повечето страни от Централна и Източна Европа - ниският размер на възнагражденията и силната миграция на трудово активното население към по-привлекателните трудови пазари на Европа и извън Европа, позитивните импулси, които би дало участието на персонала в тези страни, могат да се окажат много по-съществени, отколкото в развитите икономики на ЕС – за повишаване на мотивацията на заетите, за подобряване на продуктивността и общата резултатност на предприятията.

Богатият опит в ЕС-15 с различните форми и схеми за участие на персонала е предпоставка за нарастване на тяхното значение в близко бъдеще и в новите страни-членки на ЕС. Нуждата от създаването на стимули за труд и за повишаване на производителността на труда оставя „отворен” пътя към разгръщането на нови гъвкави форми на финансово стимулиране, каквато е участието на персонала във финансовите резултати на предприятието.

Практиката на западноевропейските страни недвусмислено разкрива, че липсата на специфично законодателство, което да регламентира участието на персонала, и по-конкретно, което би осигурило специално данъчното облагане или други начини на стимулиране, е главната пречка за въвеждането на различните му форми и модели в предприятията. Вероятно политическите действия в тази насока в новите страни – членки на ЕС биха имали по-голям смисъл и ефект. Участието на персонала в разпределението на печалбата и придобиването на акции са модели на финансово участие, които се възприемат и разпространяват най-добре, ако има конкретни мерки в тяхна подкрепа.

С подходящи насърчителни мерки участието на персонала може да се превърне в средство за засилване ролята на колективното договаряне на фирмено равнище и присъствието на синдикатите в малките и средните предприятия.

Изводите, които обобщават проучвания за разпространение на участието на персонала в новите страни-членки на ЕС, могат да се формулират по следния начин (The PEPPER III Report, 2006):

- В страните от Централна и Източна Европа не съществува благоприятна правна среда за неговото разпространение;
- Работническо-мениджърското акционерство възниква поради липса на друго решение, а не целенасочено;

- Интересът на работниците към работническото акционерство е ограничен, често работниците предпочитат да се откажат много бързо от придобитите си акции;
- С приключването или изчерпването на приватизацията преференциите, въведени в някои страни за изкупуване на предприятието от работниците, се отменят;
- Социалните партньори и държавните институции проявяват ограничен интерес към участието на персонала;
- Работодателските организации все още не го възприемат като стратегическо средство за мотивиране на работниците и за повишаване на ефективността на предприятията.

### **3. Състояние на участието на персонала в България**

#### *3.1. Участието на персонала при административната система*

До началото на демократичните промени в страната от 1989 г. традиционната икономическа парадигма, върху която се изграждаше концепцията за плановото стопанство, беше т.н. „обществена собственост“. Дори бе издигната тезата за „единната общонародна собственост“, в която трябваше да се преобразуват кооперативната и незначителната частна собственост, съществуваща тогава. С тези постановки напълно се ликвидира възможността за установяване на някакви форми за участие на персонала в собствеността, защото „обществената собственост“ по презумпция трябваше да принадлежи по равно на всички граждани на държавата. Ролята на собственик тогава се изпълняваше от държавния и партийния апарат, а персоналят (т.н. „трудещи се“) бе изолиран от участие в собствеността.

Съществуваха известни условия за участие на персонала в разпределение на икономическите резултати на предприятието и за участие в управлението му. От 1970 г. до 1986 г. участието на персонала в управлението се състоеше във формално участие на негови представители в Стопанския съвет на предприятията, а на Общото събрание на персонала бяха отредени съветнически функции.

В средата на 80-те години на миналия век, когато започнаха да се правят палиативни опити за промени в механизма на централизираното планиране и управление, бе лансирана идеята за предаване на собствеността в ръцете на трудовите колективи и за въвеждане на работническо самоуправление в предприятията. В работническото самоуправление се влагаше смисъл, който наподобяваше югославския опит в това отношение, въведен след 50-те години на 20 век. В процеса на създаване на договори за предаване на собствеността от държавата на трудовите колективи се определяха правата и задълженията

на държавата в лицето на министерствата, от една страна, и на персонала, от друга. Основното право, което формално беше прехвърлено на персонала, беше за избор на директори и стопански съвет на предприятието. На по-ниско равнище – цех, бригада и отдел, самите заети си избираха преките началници. Юридически тези норми бяха закрепени в приетия през 1986 г. нов Кодекс на труда, който влизаше в сила от началото на следващата година. Заедно с правата обаче върху персонала и предприятията бяха прехвърлени и натрупаните централизиран дългове и договори за изпълнение, както и задължения за централизирано планирани обеми за производство и реализация. Всъщност цялата кампания беше административно наложена на предприятията и персонала им, защото те нито можеха да преговарят по клаузите на договора за прехвърляне на собствеността, нито да откажат подписването му. Постепенно експериментът със социалистическото самоуправление бе обезличен и той беше безславно прекратен в края на 1988 г. На негово място започнаха да се лансират нови идеи за въвеждане на фирмена организация на производството. Правата на персонала при избор на ръководни органи бяха редуцирани до възможност за избор на 49% от състава на Управителния съвет, а вече самият Управителен съвет избираше директора на предприятието. За по-ниските управленски равнища останаха в сила непроменените клаузи на Кодекса на труда за директен избор на преки ръководители от страна на подчинените им.

По този начин идеята за участие на персонала в собствеността и управлението беше компрометирана, а, обратно на тогавашната официална идеология, персоналетът беше силно отчужден от собствеността и управлението на предприятието, в което работеше. Основната причина за бързото отменяне на работническото самоуправление в предприятията беше формалното и централизираното му въвеждане и затова разочарованията от прилагането му се появили много бързо.

Още тогава големият въпрос, който беше поставен, но не и решен, бе, кой трябва да бъде собственик на предприятията. Опитът за поемане на тези функции от персонала не се оказа успешен. Реално той не беше овластен с всички функции на собственик, с изключение на изборни правомощия, които бяха силно контролирани от партийния апарат. Плановото разпределение на ресурсите се запазваше, както и ценовият контрол върху произвежданите стоки.

Предприятията продължаваха да се управляват по същия начин, както и преди тези промени. Единствената по-съществена разлика беше в избора на ръководители на по-ниските равнища на управление. В някои предприятия, по изключение и въпреки тоталното дирижиране на изборите за ръководители от страна на партийните комитети, персоналетът успя да се освободи от нежеланите си мениджъри. Парадоксално бе, че поради застрашеност на номенклатурата в някои сектори като външна търговия, например, в тях не бе допуснато да се използват новите правомощия на персонала за пряка изборност на ръководството на предприятието. Външнотърговските дружества продължаваха да се управляват по старите закони.



След политическите промени от 1989 г. настъпиха сериозни промени и в търговското и трудовото законодателство. От социалистическия Кодекс на труда бяха отстранени идеологическите му подплънки. Наред с това беше ликвидирана системата за работническото самоуправление на всички управленски равнища. През 1991 г. беше приет Търговски закон, който установи правния модел на всички търговци и търговски дружества. Той регламентира и технологията на избор на управителни, надзорни и контролни органи на предприятията. Според търговското законодателство представители на персонала нямат запазено място в състава на тези органи. Едно единствено изключение се отнася до дружества с ограничена отговорност с персонал над 50 души. Представител на персонала при тези дружества има право на участие в Общото събрание на съдружниците.

В условията на административната система теоретично съществуваше и друго поле за участие на персонала в собствеността и управлението. Това бяха кооперативните организации, които съществуваха под формата на земеделски, трудовопроизводителни и потребителни кооперации. Земеделските кооперации представляваха основната организационна форма за селскостопанско производство, чието създаване е започнало в края на 40-те години на миналия век чрез насилствена колективизация от съветски тип. По-късно с премахване на рентата, с „доброволното“ отказване от дялови вноски и с унищожаване на кооперативната демокрация и налагане на нейно място на централизирана система за планиране и изкупуване на селскостопанска продукция, земеделските кооперации бяха обезличени и на практика функционираха като типични държавни предприятия.

Другите видове кооперативни организации имаха подобна съдба. Имуществото им бе национализирано, а тези от тях, които продължиха да функционират, бяха изтласкани в нискорентабилни и без значение за националната икономика производства и дейности.

От кратката, но поучителна история на работническо самоуправление по време на административната система могат да се изведат няколко урока. Най-важният от тях е, че индустриалната демокрация е невъзможна в условията на административна система. Правото на избор има многобройни измерения, то не може бъде ограничено само в производството и само в избора на ръководители на предприятията, без присъствие в останалите обществени сфери. Избор или свобода при вземане на решения трябва да има както по отношение на производството, така и при реализацията на продукцията и услугите, цените и назначаването на персонала и т.н.

На второ място, свободният избор на стопански ръководители е несъвместим с принципите на номенклатурно израстване и кариера. Този избор беше невъзможен в условията на административната еднопартийна система, която съществуваше до края на 1989 г. Изкуственото налагане на елементи на индустриална демокрация логично доведе до своя антипод.

На трето място, работническото самоуправление беше въведено прибързано, без необходимата подготовка. Наличието на достатъчно проучвания би установило, че при повечето случаи на работническо самоуправление работниците не могат пряко да избират своите ръководители, а го правят непряко – чрез свои представители в органите за управление. Такъв е примерът по това време на социалистическа Унгария, подобна е схемата и в прословутата кооперация Мондрагон в Испания.

Като обобщение, работническото самоуправление през последните години на административната система беше открит провал за управляващите и поради това бързо беше заменено със система, която трябваше да въведе в българското стопанство елементи на пазарни отношения. Този неуспех компрометира идеята за участие на персонала за години напред. Всички бъдещи проекти за използване на подобни форми и схеми винаги получават като контрааргумент неудачния опит от миналото.

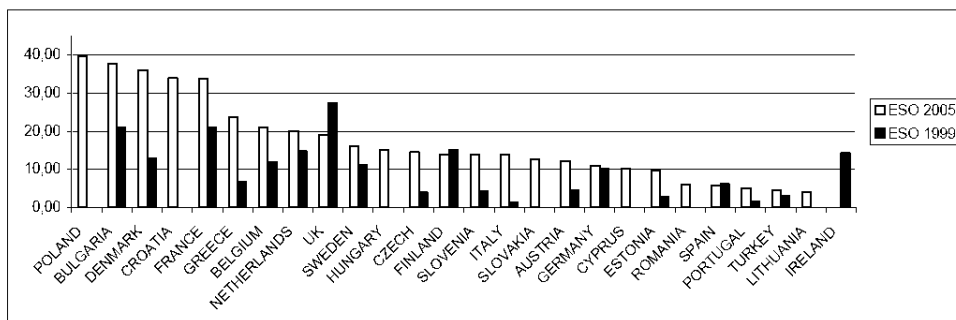
### *3.2. Актуално състояние на участието на персонала в ЕС*

За представяне, анализ и оценка на актуалното състояние на участието на персонала в България ще бъдат използвани емпирични данни от най-мощното проучване в света по проблемите на управлението на човешките ресурси – Cranfield Survey on International Human Resource Management (CRANET), провеждано от международна мрежа под ръководството на Cranfield School of Management, Англия (вж. фигури 3-10). Първоначално през 1989 г. изследването е проведено сред фирми от 5 европейски страни. В следващото изложение са използвани данни от проучванията, проведени през 1999 г. и 2005 г. За някои страни е използвана информация от осъщественото през 2007 г. проучване.

През 1999 г. проучването обхваща 8216 фирми от 31 страни, основно от Европа, но също така и от Африка, Азия, Австралия и САЩ. През 2005 г. в него са включени 7916 фирми от 32 страни, от които 26 страни са в Европа и 8 страни са извън Европа, в т.ч. и САЩ.

Както е показано на фиг. 3, през наблюдавания период относителният дял на *фирмите*, в които е разпространено участието на персонала в собствеността, нараства в почти всички участващи в проучването страни, с изключение на Великобритания и Ирландия. Само във Финландия, Испания и Германия изменението е минимално. Ако погледнем водещите през 2005 г. пет страни (с повече от 30% участие на персонала), ще установим, че три от тях – Полша, България и Хърватия, са извършили преход към пазарна икономика чрез мащабна работническо-мениджърска приватизация. Учудващо е отсъствието на Словения сред първите страни, защото приватизационната ѝ програма създава благоприятни възможности за широко участие на персонала в собствеността на приватизираните компании.

Фигура 3  
Разпространение на участието на персонала в собствеността (ESO) в 26 европейски страни, 1999 г. и 2005 г. (% от всички анкетирани фирми)



Забележка: Данните за Хърватия, Литва, Полша, Португалия и Румъния се отнасят за 2007 г.

Източник: CRANET.

Сред страните, които заемат последни места в класацията през 2005 г. (под 10% участие на персонала) са Испания и Португалия, което определя слабия обхват на участието в собствеността във фирмите на Иберийския полуостров. Същото се отнася и за прибалтийските страни – Литва и Естония.

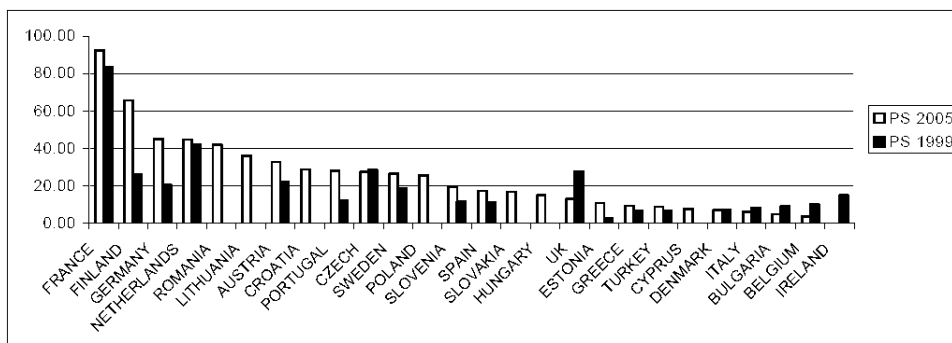
Високият процент на участие на персонала в собствеността на фирмите в Дания ѝ отрежда значително по-предна позиция от останалите северноевропейски страни – Швеция и Финландия, което свидетелства за разграничаването на тази страна от някои аспекти на т.н. “Скандинавски модел”. Може да се отбележи, че през 1999 г. Финландия е имала много по-висок процент на участие на персонала в собствеността в сравнение с Дания, което означава, че водещата позиция на Дания през 2005 г. се дължи изцяло на извънредно бързото разпространение на тази форма на участие през последните години. Вниманието заслужава и друга особеност в ранжирането по страни: сравнително еднаквата степен на обхват на персонала при участието му в собствеността на фирмите в Унгария, Чехия и Словения (с позиции в средата на графиката), въпреки твърде различните методи на приватизация, използвани в тези страни. Този факт може да се приеме като индикатор за сближаване на структурите на собствеността в страните в преход.

На фиг. 4 е изобразено изменението на относителния дял на фирмите с участие на персонала в разпределението на печалбата. В почти всички наблюдавани страни този дял нараства забележимо, с изключение на Великобритания и Чехия, както и на ранжираните в края на графиката страни - Белгия, България, Италия. Лидерската позиция на Франция, със значителна преднина пред останалите държави, не е изненада, защото там участието на персонала в разпределението на печалбата на компаниите е регламентирано със закон. На второ място, с над 65% участие е Финландия. Следващите три страни – Германия, Холандия и Румъния са с почти еднакъв процент на фирмите, в

които има форми на участие на персонала в разпределението на печалбата – между 40% и 50%. От страните в преход България има най-малък относителен дял на фирми, в които персоналът се включва в разпределението на печалбата – под 10%, докато в Литва и Хърватска той е между 30-35%, в Чехия, Полша и Словения – 20-30%, а в Словакия и Унгария – малко под 20%. Интересно е да се отбележи, че две от страните, които са на водещи позиции по относителен дял на фирмите с участие на персонала в собствеността - Дания и България, са същевременно на едни от последните места по отношение на фирмите с участие на персонала в разпределение на печалбата. Това означава, че компаниите в тези страни разглеждат двете форми за участие на персонала по-скоро като алтернативни, отколкото да търсят синергичен ефект чрез тяхното съчетаване.

Фигура 4

Разпространение на участието на персонала в печалбата (PS) в 26 европейски страни, 1999 г. и 2005 г. (% от всички анкетиранни фирми)

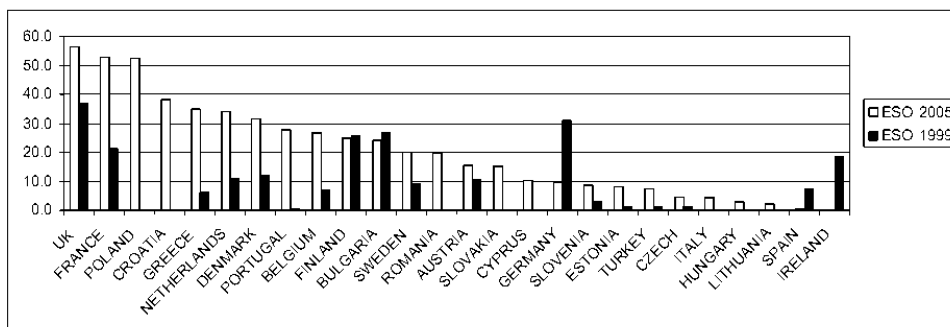


Източник: CRANET. Данните за Хърватия, Литва, Полша, Португалия и Румъния се отнасят за 2007 г.

Данните на фиг. 5 и фиг. 6 представят относителния дял на заетите в анкетираните фирми, които са включени в различни схеми на участие в собствеността и в разпределението на печалбата. Това е индикатор за степента, в която в изследваните страни са адаптирани планове и схеми за финансово участие на персонала.

Ако се разгледат внимателно резултатите от проучването по отношение на участието на персонала в собствеността – фигура 5, може да се установи, че в повечето страни с нарастване на броя на фирмите, които предлагат съответните акционерни планове, се увеличава и обхватът на заетите в тях. За периода 1999-2005 г. увеличението на обхвата за всички страни е средно от 19 на 25%. Трите водещи страни в тази класация, които имат повече от 50% включване на персонала в различни схеми за участие в собствеността на анкетираните фирми, са Великобритания, Франция и Полша. Същевременно в половината от наблюдаваните страни относителният дял на заетите, включени в тази форма на финансово участие, е под средния процент за Общността.

Фигура 5  
Обхват на персонала в схеми за участие в собствеността през 1999 г. и 2005 г.  
(% от персонала)



Източник: CRANET. Данните за Хърватия, Литва, Полша, Португалия и Румъния се отнасят за 2007 г.

България е една от трите страни, които през 2005 г. отбелязват спад на относителния дял на работещите, участващи в акционерни планове за придобиване на дялове от собствеността на фирмите. Другите две страни са Финландия и Германия, но при тях за същия период има значителен ръст на относителния дял на персонала, зает в наблюдаваните фирми, които участва в различни схеми за разпределение на печалбата на компаниите.

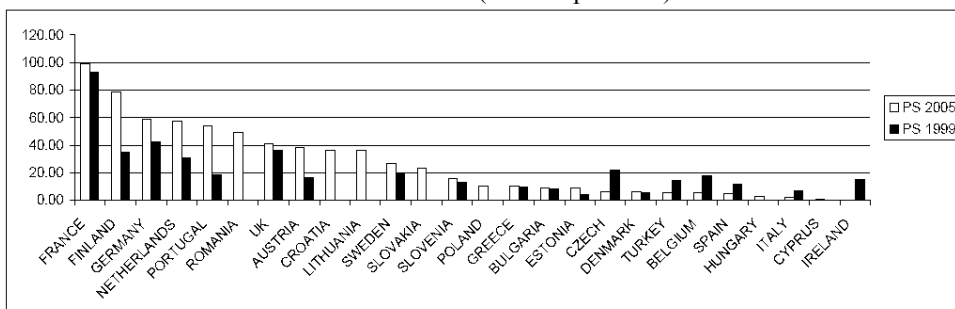
Спадът в България може да се обясни с бързото отказване и препродаване на придобитите в резултат на приватизацията акции от страна на персонала и слабо участие на заетите в осъществените нови емисии. Освен това в България не се развиват нови специални схеми за включване на работещите като съсобственици на фирмата.

Втората форма на финансово участие на персонала във фирмите, която е обект на проучване, е участието на персонала в разпределението на печалбата (вж. фиг. 6). Нейното разпространение също бележи ръст сред заетите, но той е по-малък и от по-висока стартова позиция (средното равнище на обхват на персонала за всички страни нараства от 36 на 42% за периода 1999-2005 г.). Тук диапазонът в обхвата на персонала в анкетираните фирми по страни е много по-широк: от 100% във Франция до под 1% в Кипър.

Почти половината от проучваните страни са със слабо разпространение на различни схеми за участие на персонала в разпределението на печалбата на фирмите – под средното за Общността равнище на участие на заетите. В същото време има страни с над 50% включване на работещите в схеми за разпределение на печалбата в наблюдаваните фирми – Финландия, Германия, Холандия, Португалия и отчасти, Румъния.

Фигура 6

Обхват на персонала в схеми за участие в разпределение на печалбата, през 1999 г. и 2005 г. (% от персонала)

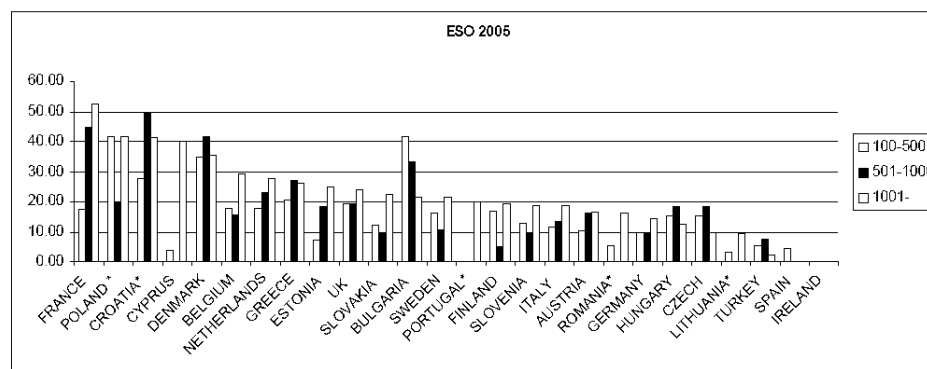
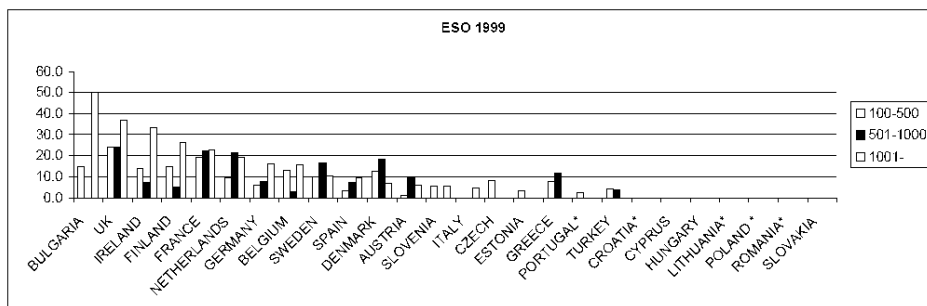


Източник: CRANET. Данните за Хърватия, Литва, Полша, Португалия и Румъния се отнасят за 2007 г.

Участието на персонала по видове фирми от гледна точка на техния размер е различно, както показва статистическият анализ, изобразен съответно чрез фиг. 7 (участие на персонала в собствеността на фирмата) и фиг. 8 (участие на персонала в разпределението на печалбата).

Фигура 7

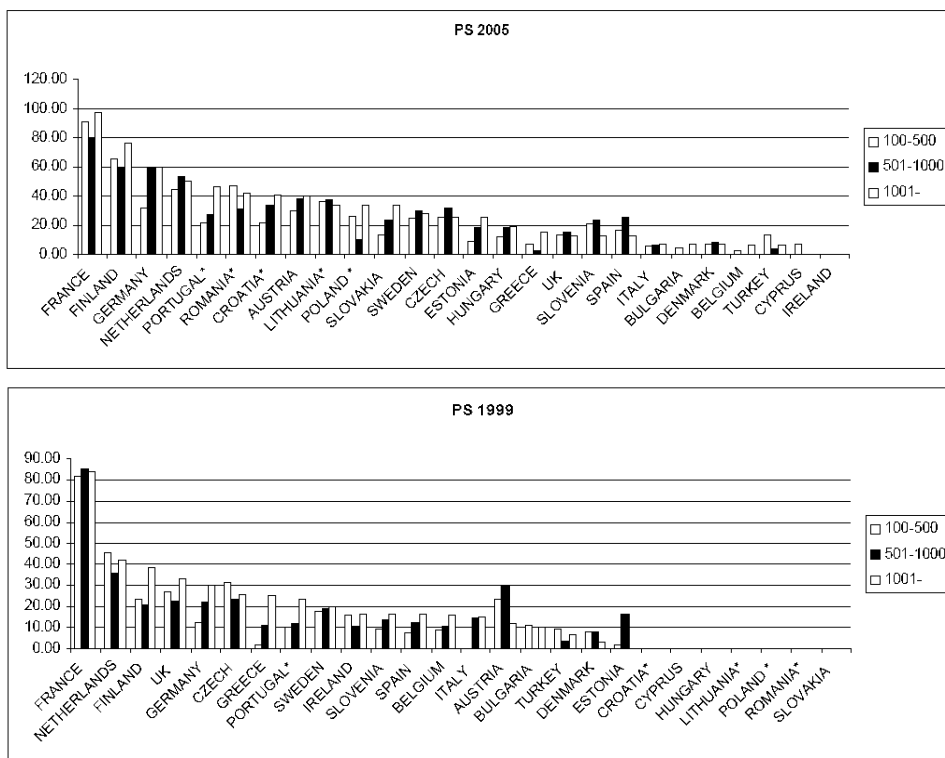
Участие на персонала в собствеността, според размера на фирмата през 1999 г. и 2005 г. (% от фирмите)



Източник: CRANET. Данните за Хърватия, Литва, Полша, Португалия и Румъния се отнасят за 2007 г.

Фигура 8

Участие на персонала в разпределение на печалбата според размера на фирмата през 1999 г. и 2005 г. (%)



Източник: CRANET. Данните за Хърватия, Литва, Полша, Португалия и Румъния се отнасят за 2007 г.

По размер наблюдаваните компании са разделени на средноголеми (с персонал от 100 до 500 души), големи (с персонал от 501 до 1000 души) и много големи (с персонал над 1000 души). За всяка страна е изчислен дялът на фирмите със съответния размер, които използват схеми за участие в собствеността.

Докато в повечето страни най-голямото разпространение на схеми за участие на персонала в собствеността закономерно е в най-големите фирми, то се забелязват изключения в Хърватия, Дания, Гърция, Унгария, Чехия и Турция, където най-големият процент фирми със схеми за участие в собствеността е сред фирмите с персонал между 500 и 1000 души персонал.

Интересен е случаят с България, която през 2005 г. е единствената страна с най-голямо разпространение на съответните схеми за участие на персонала в средноголемите фирми (вж. фиг. 8). През 1999 г. тенденцията за България е била точно обратната – тя заема водещо място сред наблюдаваните страни

чрез висок относителен дял на участието на персонала в собствеността в най-големите фирми. Коренната промяна на ситуацията на по-късен етап от развитието може да се обясни по два начина: първо, има вероятност част от тези компании вече да не съществуват, или поне, не в същия размер в резултат на намаляване на размера на фирмата (“downsizing”); второ, обратното изкупуване на голяма част от акциите на миноритарните акционери от страна на мажоритарните собственици или от управленския персонал, което е масова практика след приключване на приватизационните процедури.

Фиг. 8 илюстрира данните за участие на персонала в разпределение на печалбата от гледна точка на размера на фирмата. Разпространението на тази форма на участие е сравнително по-равномерно от гледна точка на посочения критерий, но все пак е забележим известен превес на относителния дял на най-големите компании. Сравнението със ситуацията през 1999 г. показва много малки промени по страни и по видове фирми.

За България особеното е, че в проучването по този показател не попадат големи фирми, което означава, че в тях липса на такава форма на участие на персонала. В динамичен план се забелязва, че средноголемите фирми в страната, в които през 1999 г. имат най-голям относителен дял на участие на персонала, са изместени през 2005 г. по този показател от най-големите компании.

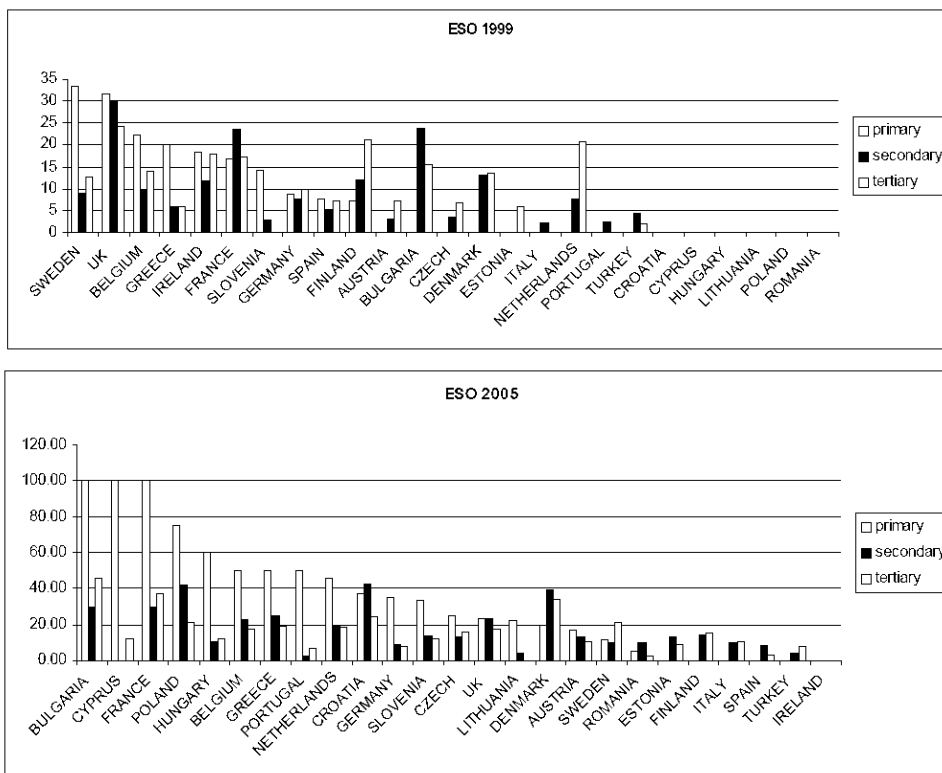
Друга интересна зависимост, която е наблюдавана в международното проучване, е връзката между разпространението на схемите за участие на персонала в собствеността, съответно – на схемите за участие на персонала в разпределението на печалбата, и бизнес сектора, в който функционира фирмата. Фирмите са класифицирани в един от трите основни сектора: първичен (селско стопанство и добивни сектори), вторичен (индустрия) и третичен (услуги).

Както е показано на фиг. 9 и 10, през 2005 г. и двете форми на участие на персонала имат сравнително висока степен на разпространение във фирмите от първичния сектор в наблюдаваните страни. През 1999 г. обаче тази тенденция не е толкова силно изразена, като за страните в преход тя се забелязва само в Словения и, частично, в Чехия. Високият относителен дял на фирмите с участие на персонала в собствеността от първичния сектор е напълно възможен и този статистически факт се дължи на твърде малкия процент фирми в този сектор в сравнение с другите сектори на икономиката. Например, при наличието на две фирми в сектора, едната от които е кооперация, се отчита 50% участие на персонала в собствеността в този сектор. Затова много по-интересна е диференциацията между вторичния и третичния сектори, където е концентрирана основната част от заетите в съвременната икономика.



Фигура 9

Участие на персонала в собствеността, по бизнес сектори на фирмите през 1999 г. и 2005 г. (%)



Източник: CRANET. Данните за Хърватия, Литва, Полша, Португалия и Румъния се отнасят за 2007 г.

По отношение на участието на персонала в собствеността, фиг. 9 илюстрира като цяло малки различия между тези два сектора със слаб превес на единия или на другия сектор в отделните страни. В Полша, Хърватия, Естония и Румъния (страна, за които няма данни за 1999 г.) през 2005 г. схемите за участие на персонала в собствеността са значително по-разпространени във фирмите от вторичния сектор, каквато е тенденцията в повечето западноевропейски страни. Докато в България, Чехия и Унгария схеми за участие на персонала в собствеността се срещат в повечето фирми от третичния сектор, каквато е тенденцията във Франция, Швеция и Финландия.

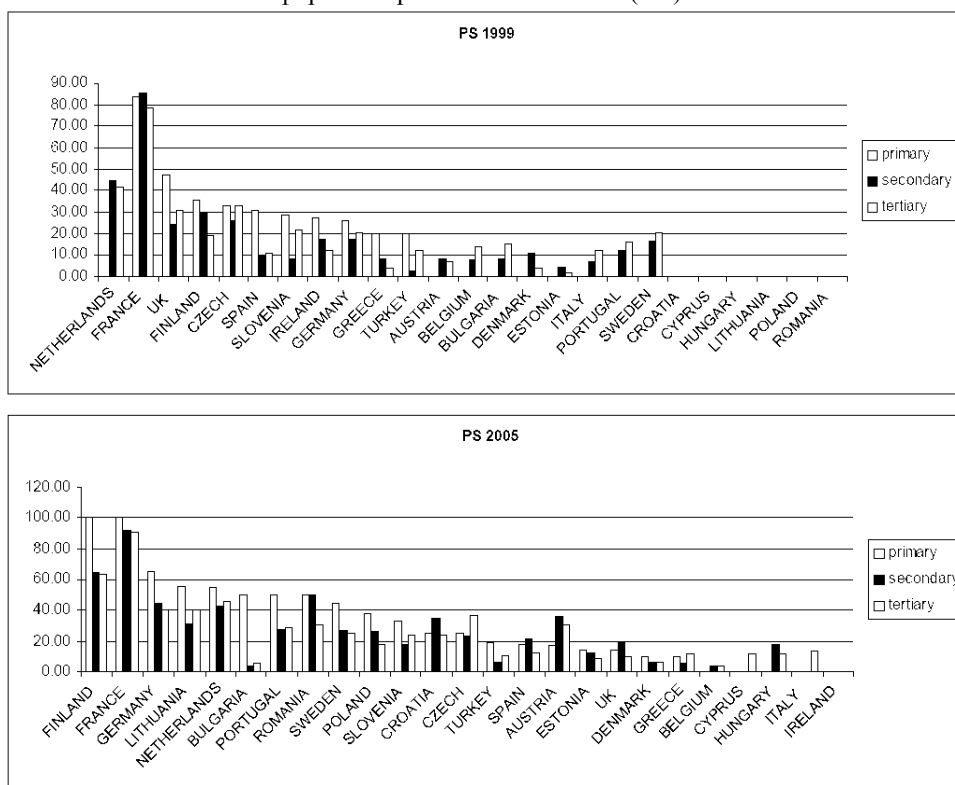
Прави впечатление коренно противоположната тенденция на разпространение на схемите за участие на персонала в собствеността в България и Франция – от значителен превес на фирмите от вторичния сектор през 1999 г. към значителен превес на фирмите от третичния сектор през 2005 г., което определя водещи позиции на двете държави при ранжирането на страните на фиг. 9. Трудно е да се каже дали промяната отразява смяна на модела или

някои по-съществени тенденции на развитието (особено като се има предвид по-ниската степен на разпространение на формите на участие на персонала в собствеността през 1999 г.).

Фиг. 10 съдържа информация за участието на персонала в разпределението на печалбата във фирмите от трите сектора. Отново се забелязва превес на участието на персонала в разпределението на печалбата при фирми от първичния сектор.

Броят на страните с по-голямо разпространение на тази форма на участие във фирмите от вторичния сектор в сравнение с тези от третичния сектор е почти равен на броя на страните, в които ситуацията е обратната. Това в много по-голяма степен важи за 1999 г., когато степента на участие на персонала е била повсеместно много по-ниска.

Фигура 10  
Участие на персонала в разпределението на печалбата по бизнес сектори на фирмите през 1999 г. и 2005 г. (в%)



Източник: CRANET. Данните за Хърватия, Литва, Полша, Португалия и Румъния се отнасят за 2007 г.

За България може да се каже, че не се забелязва промяна в относителния дял на фирмите от вторичния и третичния сектор, които прилагат схеми за участие на персонала в разпределението на печалбата през двете разглеждани години, докато през 2005 г. ясно се откроява високият относителен дял на фирмите от първичния сектор – почти пет пъти повече от фирмите в другите два сектора, което отрежда на България шесто място в общото класиране по страни по показателя участие на персонала в разпределението на печалбата.

### *3.3. Конкретни случаи и практики на участие на персонала*

#### Участие в собствеността

Освен чрез приватизация участието на персонала в собствеността може да се осъществи и чрез различни схеми на прехвърляне на акции към него. В световната практика са познати три основни вида акции, които се използват за развитие на схеми за участие на персонала в собствеността.

Първият и често срещан вид са безплатните акции, известни като Restricted Stock Units (RSU), които покриват всички служители на корпорацията. При тях обаче има определен период (vesting period), в рамките на който част от акциите могат да се използват. По този начин персоналят се стимулира да се задържи по-дълго време във фирмата, тъй като наемането на нови служители е твърде скъпо за всяка компания. Други форми на акционерно участие на персонала са опциите върху акции (договореност, даваща на купувача право, но не и задължение, да купи или продаде определена акция на фиксирана цена (strike price) на определена дата в бъдеще, която обикновено е до девет месеца от датата на регистрирането им. Те най-често се използват за стимулиране участието на мениджърите в собствеността. Третият вид акции са преференциалните акции за персонала, които се продават със значителна отстъпка в цената и/или на разсрочено плащане.

Само няколко български и чуждестранни компании, опериращи в България, са предприели инициативи за прехвърляне на акции на компанията на своя персонал. Такива са, например, "Мобилтел" АД, «Инвестор.БГ», «Автомотор корпорация», «Девин», «ЦБА асет мениджмънт», ИТ компанията «Magic Solutions», «Хюлет Пакард», «Елана трейдинг». При тези фирми са използвани различни схеми за прехвърляне на акции на персонала.

Един от пионерите в тази практика е българският филиал на фирмата "Шнайдер електрик". Повечето работещи в предприятието са притежатели на акции, които се търгуват на Парижката фондова борса (Капитал кариери, 2000)

В "Мобилтел" такава схема действа от края на 2005 г. Водещите мениджъри на фирмата могат да придобият опции на компанията майка "Телеком Аустрия". Те купуват опциите при преференциални условия. Закупените опции се търгуват на Виенската и на Нюйоркската фондова борса.

В края на 2007 г. "Хюлет Пакард" предостави възможност на целия си персонал в България да закупи акции на компанията майка при преференциални условия. Българският филиал на компанията стана първият в региона, който "Хюлет Пакард" включи в този своя инициатива. Компанията предвижда да продаде на персонала си по цял свят общо 355 млн. обикновени безналични акции с право на глас с номинална стойност 0.01 долара. Цената на придобиване на акциите от персонала беше 85% от пазарната им цена към датата на придобиване. Всеки член на персонала имаше право да купи акции на обща стойност до 10% от месечната си заплата. Преди 2007 г. само мениджъри на компанията са имали възможност да купуват акции на преференциални цени, и то при постигнати много добри резултати. С тези акции може да се търгува на Нюйоркската фондова борса (NYSE), където компанията е листвана.

„ЦБА асет мениджмънт” през 2007 г. предоставя на 40 наши мениджъри 163 хиляди акции, които представляват около 1% от капитала на дружеството.

Според финансовия отчет на „Автомотор корпорация” за 2009 г., 12% от акциите на фирмата принадлежат на миноритарни собственици, което е в резултат на инициативата за предоставяне на акции на персонала.

Публичната компания „Инвестор.БГ” АД, която през 2011 г. зае 31-во място сред 50-те най-бързо развиващи се ИТ компании в Европа (Дневник, 2011), още през 2005 г. предвиди прехвърлянето на свои акции на мениджъри и служители. Такова право получават всички членове на Съвета на директорите и служители с трудов стаж над 1 година. Акциите са дарени условно чрез договор между компанията и съответния мениджър или служител. Фактическото прехвърляне на собствеността на акциите става за период от 3 години след подписването на договора, при условие че бенефициентите продължават да работят за компанията. Минималната сума на дарението за един служител е 1 000 лв. за календарна година, като сумата може да бъде и по-голяма в зависимост от заслугите и личния принос на всеки от тях. Всеки бенефициент има право на избор, да получи определените му акции или тяхната равностойност в лева, дисконтирана с 50%, ако реши да ги осребри веднага.

"Елана холдинг" също дава възможност на мениджърите и ключовите си служители със стаж минимум две години на една и съща позиция да закупят акции на дъщерните дружества, в които работят. Те плащат 50% от пазарната цена, която се определя по точно разписан механизъм, и получават дивиденди както всички останали собственици. Фирмата гарантира обратно изкупуване на ценните книги по пазарна цена. Правата върху придобитите по този начин акции се губят само при дисциплинарно уволнение. Според информация от фирмата 9 от общо 15 поканени служители са се възползвали от това право.

В други български компании водещите мениджъри и служители получават дялове от капитала на фирмата напълно безплатно. Такава практика се прилага и във виртуалната трудова борса JobTiger, като по този начин са стимулирани

няколко ключови служители. Особено при тези дялове е, че при напускане те трябва да бъдат предложени за изкупуване първо на останалите собственици на фирмата. Подобна схема е приложена в ИТ фирмата Magic Solutions ООД. Там на техническия директор е подарен 10-процентен дял от фирмата, след като в продължение на една година той е успял да убеди собствениците в своите качества. За разлика от първите примери, при JobTiger и Magic Solutions на мениджърите са прехвърлени не акции, а дялове, тъй като тези дружества са с ограничена отговорност.

В по-широк план, най-голямо разпространение на участие на персонала в собствеността у нас, както и в цял свят, може да се наблюдава при консултантските фирми, юридическите кантори, неправителствени и други подобни организации. Тези фирми още при регистрирането си са създадени като партньорства, в които собствеността е разпределена между работещите в тях съдружници. Постъпващият нов персонал получава възможност след успешна интеграция в компанията постепенно да придобие определен дял в нея, който съответства на позицията му в нея. Този дял се продава обратно при напускане на фирмата.

#### Участие във финансовите резултати

През последните години не само в производствения сектор, но и в администрацията, и в сферата на услугите много широко разпространение имат годишните премии, изплащани преди новогодишните и други празници. Те най-често са диференцирани и се образуват на основата на получаваното индивидуално възнаграждение, което би следвало да отразява приноса на всеки член на персонала за постигане на целите на предприятието.

В държавната администрация и публичните институции като училища (особено след прилагането на системата на делегирани бюджети), болници също широко се практикува, техните служители да получават годишен бонус в размер на една или повече средна месечна заплата. Тези премии са известни като получаване на 13 и 14 заплата. Премията се формира в зависимост от икономите на бюджетни средства и привлечените средства от оказани платени услуги на външни клиенти и може да бъде различна от една средна или индивидуална месечна заплата.

Все повече предприятия се ориентират към системи на заплащане на труда, в които основната работна заплата заема относително по-нисък дял, а сериозна част от трудовите възнаграждения се формира от *месечни или тримесечни бонуси за постигнати резултати*. По този начин тази система на заплащане се състои от два стълба. Първият е основната заплата по трудов договор, която е функция от мястото на съответната позиция в Единния класификатор на длъжностите. Вторият стълб в системата на заплащане е възнаграждението за индивидуално представяне, което се извършва на базата на постигнати индивидуални и/или групови резултати.

В нормативната сфера тази система на заплащане е въведена със задна дата чрез Наредбата за структурата и организацията на работната заплата и е в сила от 1 юли 2007 г.

В чл. 13, ал. 1 от нея се определя, че с колективен трудов договор, с вътрешни правила за работната заплата и/или с индивидуален трудов договор могат да се определят и други допълнителни трудови възнаграждения за:

- постигнати резултати от труда – текущо, за година или за друг период;
- промени в условията на труд с временен характер, които водят до допълнително нервно-психическо натоварване, и в други условия, увреждащи здравето на работника;
- участие в печалбата;
- други.

За разпространението на подобни схеми за участие във финансовите резултати специална представа дава изследването за кооперативните нагласи, проведено от КРМГ през 2007 г. (КРМГ, 2007) сред министерства и 58 компании от различни сектори. То показва водещата роля на финансовите стимули и на бонусите за мотивиране на работещите и за повишаване на тяхната ангажираност в компанията. Комбинирането на влияние им с нефинансовите стимули повишава мотивацията за труд на персонала. Данните показват кои са най-важните фактори за мотивиране на колектива:

- Финансово стимулиране и бонуси – 31%
- Признание – 20.7%
- Възможности за развитие – 17.2 %
- Търсене мнението на служителите – 13.8%
- Социални придобивки – 8.6%

Повече от 80% от запитаните признават, че бизнес резултатите и успехът на компанията в основна степен зависят от ангажираността на служителите, професионалните им умения и мотивираността им. Затова мениджърите на компаниите трябва да проучват и отчитат влиянието на потребностите, мотивите и нагласите на работещите и да договарят по-гъвкави схеми за участие на персонала във финансовите резултати на предприятието като част от стратегията за повишаване качеството на труда.

### Участие в управлението

Директива 2002/14/ЕС за общата рамка на системите за информиране и консултиране е транспонирана в българското законодателство чрез изменение и допълнение в Кодекса на труда, който влиза в сила от 1 юли 2006 г. Законът се прилага в предприятия с 50 и повече работници и служители, както и в организационно и икономически обособени поделения на предприятия с 20 и повече работници и служители.

Създаването на система за информиране и консултиране в българските предприятия става чрез избор с обикновено мнозинство на представители на работниците и служителите в Общото събрание (или на събрание на пълномощниците).

Няма данни за състоянието на прилагането на законодателството по информиране и консултиране за цялата страна. Единствената информация се базира на регистрационните карти на основните членове на КНСБ и на направеното от Института за социални и синдикални изследвания (ИССИ) на КНСБ пилотно изследване по тази проблематика сред членовете на Клуба на синдикалните председатели на поделения на международните корпорации (МНК) в България. В следващото изложение използваната фактологическа информация идва от посоченото и от други изследвания на ИССИ.

От базата данни на КНСБ за синдикалните организации се установява, че изискванията на директивата и на българското законодателство трябва да се приложат в около 2 400 предприятия със синдикални организации на КНСБ. От общо 33 федерации, синдикати, съюзи – основни членове на КНСБ, едва в девет от тях са направени стъпки към създаване на системи за информиране и консултиране. По данни от регистрационните им карти има избрани 347 представители в 137 предприятия със синдикални организации на КНСБ, което прави обхват от 5,7% от всички предприятия.

От направени интервюта от експерти от ИССИ с председатели на основни членове на КНСБ се констатира, че всички избрани представители на работниците и служителите са членове на КНСБ и КТ „Подкрепа”, като членовете на КНСБ са около 97% от общо избраните представители. От анкетираните 17 синдикални председатели на организации в поделенията на международни корпорации в България девет са посочили, че в техните предприятия има избрани представители на работниците и служителите за информиране и консултиране. Останалите изтъкват като основна причина за липсата на избор на представители пасивността на синдикатите – „синдикатите не предприемат инициатива”.

От предприятията с избрани представители едва в три от тях има подписани споразумения с работодателя за осигуряване на условия за дейността им, за сроковете и процедурите по информиране и консултиране. В три от предприятията – поделения на МНК, условията за дейност на представителите

са уредени чрез колективното трудово договаряне (КТД), както това е предвидено в Кодекса на труда.

Чрез създаването на Единна национална информационна система за регистриране на колективните трудови договори към Национален институт за помирение и арбитраж (НИПА) ще се извършва и регистрация на сключените споразумения между работодателя и представителите на работниците и служителите за информиране и консултиране. Тази система обаче ще включва само тези предприятия, в които има сключени КТД.

Поради слабото прилагане на Директива 2002/14/ЕС, българските служители и работници са лишени от фундаменталното си право да бъдат информирани и консултирани. Основните причини за това са:

- пасивността на синдикалните организации, породена, или от незнание за предимствата, които може да им донесе такава система, или от страх да не загубят позиции на единствен представител на работниците и служителите на територията на предприятието;
- непознаване на основните положения на Директивата, особено това, че всички работници и служители имат право да бъдат информирани и консултирани от работодателя чрез избрани от тях представители, а не само чрез синдикалните членове.
- дистанциране и незаинтересованост от страна на държавата и работодателите при прилагането на закона за информиране и консултиране на работниците и служителите.
- неосъзната необходимост и възможност, които се предоставят от системите за информиране и консултиране, като, например, разширяване на социалния диалог с работодателя, получаване на по-пълна информация, която може да послужи за колективното договаряне и възможност за влияние върху някои важни решения на работодателя.

Не по-различно е и състоянието с приложението на Закона за информиране и консултиране на работниците и служителите в многонационални предприятия, групи от предприятия и европейски дружества.

Българските предприятия, в които има избрани представители в Европейски работнически съвети са от 10 отрасли и бранша на икономиката: текстил и облекло, финансово посредничество, металургия, металообработване и машиностроене в т.ч производство на машини, производство на електроуреди и електроника; хранителна промишленост; химическа промишленост; производство на строителни материали; търговия, енергетика – електропроизводство и електроснабдяване.



В 14 Европейски работнически съвети има 18 представители на българските поделения на многонационалните компании. От тях 15 са синдикални членове на национално представителните синдикални конфедерации – 13 на КНСБ и 2 на КТ „Подкрепа”. В две от поделенията на многонационалните компании няма синдикални организации. В тях инициативата за излъчване на български представители в Европейски работнически съвети идва от компанията-майка.

В 12 от компаниите, в които има избрани български представители в Европейските работнически съвети, има поне две синдикални организации, обикновено на КНСБ и на КТ ”Подкрепа”.

В България има около 20 поделения на многонационални компании, в които функционират Европейски работнически съвети, но, в които засега няма избрани български представители. Тези поделения са преобладаващо от посочените вече браншове и отрасли и още в няколко: строителство, дървообработваща промишленост, като в 11 от тях има синдикални организации на КНСБ.

В пет многонационални компании с поделения в България е започнала процедура или вече са изградени Европейски работнически съвети (ЕРС) – една от петролната индустрия – Шел, една в химическата промишленост - Актавис и още три от енергетиката – ENEL, EVN, Overgas. В ENEL има избран представител за Специалния орган за преговори. Предстои конституирането на ЕРС при Аурубис (мултинационална компания, формирана в резултат от сливането на Кумерио-Белгия с Норд Дойче Рафинери – Германия), в който ще участва и български представител.

Сред предприятията, в които има Европейски работнически съвети, но засега няма избрани български представители, най-голяма е групата на тези от металообработване и машиностроене (4), в отраслите търговия и хранителна промишленост са по 3, в останалите – по едно или две предприятия.

#### **4. Насоки за развитие на участието на персонала**

Правната рамка за прилагане на различни форми и схеми за участие на персонала в голяма степен зависи от държавната политика. Тя следва да улеснява и подпомага внедряването на съответните европейски директиви. От друга страна, държавата трябва да приведе вътрешното си законодателство в състояние, което да не пречи или ограничава използването на различни форми и схеми на участие на персонала.

Социалните партньори имат решаваща роля за развитие участието на персонала. Българските синдикати трябва да уточнят и конкретизират позицията си в това отношение. Някои синдикалисти все още смятат, че участието на персонала е средство, чрез което мениджмънтът си осигурява лоялността на работниците и отслабване на влиянието на синдикатите. Съществуват и притеснения, че внедряването на схеми за участие на персонала

има негативно отражение върху процеса на договаряне на работните заплати, а гъвкавото заплащане води до намаляване на възнагражденията.

Схемите за участие на персонала са успешни, когато се въвеждат в партньорство между социалните партньори. Затова социалният диалог е най-подходящият механизъм за това, а колективното договаряне би могло да бъде много успешно средство.

Подходящите информационни кампании, обмяната на опит, споделянето на страховете и рисковете между социалните партньори могат да положат основите на взаимноизгодно и балансирано развитие на моделите и схемите за участие на персонала, особено на отраслово, национално и транснационално равнище. На национално равнище работодателските и синдикалните организации могат да започнат да се подготвят за оказване на организационна, методическа и информационна помощ на своите членове във връзка с развитието и внедряването на подходящи за българските условия схеми за участие на персонала.

Участието на персонала, особено в частта на участие във финансовите резултати, не трябва да се ограничава само до заетите в бизнес сектора. Секторът на администрацията също активно използва такива методи за стимулиране и мотивиране на персонала си. Особено след като в административния сектор започнаха да се прилагат методи на управление, които са привнесени от бизнес сектора, като стратегическо планиране, стратегически карти, еталонно сравнение, делегирани бюджети, програмното бюджетно планиране, непостимо би било, ако заплащането на персонала от държавната администрация не бъде обвързано с постигането на крайни и междинни резултати и цели.

Участието на персонала в собствеността на предприятията може да бъде подпомогнато чрез следните мерки:

- Усъвършенстване защитата на правата на миноритарните акционери, като например, участие в Общото събрание на акционерите, представителство в управителните органи, получаване на дивидент, електронно гласуване и упълномощаване и други.
- Въвеждане на капиталовия пазар опции върху акции, безплатни акции (Restricted Stock Units), преференциални акции, включително и при публичните компании.
- Освобождаване от данък върху дивиденти, получени от акции на персонала.
- Разработване и прилагане на схеми за участие на персонала в собствеността в пилотни държавни предприятия.

Участието на персонала във финансовите резултати на предприятията може да бъде развито чрез:

- Използване на механизмите на колективното трудово договаряне при разработване на системи за заплащане, които да бъдат свързани с постиганите резултати от персонала.
- Създаване на стимули за инвестиране на премиите на персонала в акции на дружествата.
- Разработване и прилагане на схеми за участие на персонала във финансовите резултати в пилотни държавни предприятия.

Участието на персонала в управлението на предприятията може да бъде стимулирано посредством:

- Информационно и организационно съдействие от страна на социалните партньори при внедряването на схеми за участие в управлението, вкл. за информиране и консултиране, като държавата контролира спазването на тези законови регламенти.
- Разработване и прилагане на схеми за участие на персонала в управлението, съответстващи на европейските регламенти, в пилотни държавни предприятия.
- Създаване на нови европейски директиви за засилване на контролните функции на персонала върху мениджмънта, особено по отношение на получаваните възнаграждения.

За да може да се установят мащабът и ефектите на участието на персонала, е необходимо периодично да се провеждат национални емпирични изследвания и изследвания на случаи в отделни компании, както и да се финансират изследвания, които да обобщават опита и формират предложения за развитие и усъвършенстване на форми и схеми за участие на персонала.

### **Използвана литература**

1. *Бяла книга за корпоративното управление в югоизточна Европа, 2003.*
2. Блази, Дж., Круз, Д., 1995. *Новые собственники: наемные работники - массовые собственники акционерных компаний.* (пер.с англ.) Москва: Дело.
3. Георгиев, Ил., Ил. Георгиева, 2008. *Корпоративно управление. Съвременният формат.* София: АИКБ.
4. Георгиев, Ил., С. Керемидчиев, 1991. *Корпоративно управление на приватизираните предприятия.* С: БАРМП.
5. Георгиев, Ил., С. Керемидчиев, 2003. *Към модернизирани на корпоративното управление.* В: Георгиев, Ил., Л. Чанкова, (изд.). *Предизвикателства на корпоративното управление в България.* С: ИИ на БАН, с. 6-50

6. Данкова, П., 2007. *Управление на интересите на заинтересованите лица в публичните дружества в Република България*. Дисертация.
7. Донъли, Д. Х., Д.Л.Гибсън, Д. Д.Иванчевич, 1997. *Основи на мениджмънта*. С: Отворено общество
8. Керемидчиев, С. и Т. Градев, 1994. *Приватизацията и възможностите за участие на персонала в собствеността на предприятията*. С: Фондация „Фр. Еберг“
9. Маслоу, Е., 1992. *Мотивация и личност*. София: Кибеа
10. Силаги, Е., 1992. *Мотивацията*. Варна: Информационно издателско бюро, ИУ-Варна
11. Симмонса, Дж., 1997. *Преобразование предприятия: Американският опит и руската действителност*. Под редакцией Дж. Лоуга, С. Плеханова и Дж. Симмонса. Москва: Издательство Вече-Персей
12. Симмонса, Дж., 2001. *На пути к контролю и самоуправлению трудящихся*. Под редакцией Дж. Симмонса, А. Колганова, Э. Рудыка. Библиотека журнала “Альтернативы”. Москва: ООО “Издательский дом РИГ-ИЗДАТ”
13. Смет, Х., Дж. Уейкли, 1992. *Психология на организационното поведение*. Варна: Информационно издателско бюро, ИУ-Варна
14. Увалич, М., 1996. Собственност работников: сравнение опыта Запада и Востока. *Политэконом*, 3, с.81-87
15. Шопов, Д., М. Атанасова, 1998. *Управление на човешките ресурси*. София: Тракия-М
16. Шопов, Д., М. Атанасова, 2005. *Управление на човешките ресурси*. В.Търново: Абагар
17. Blair, M., 1995. *Ownership and Control: Rethink Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Washington DC: Brookings Institution
18. Blair, M., 1999. Firm-specific human capital and theories of the firm, In: M. Blair and M. Roe, eds. *Employees and Corporate Governance*, Washington DC: Brookings Institution
19. Blair, M., and Stout, L. 1999. A team production theory of corporate law. *Virginia Law Review*, 80, pp. 247–328.
20. Blair, M., 1999. Firm-specific human capital and theories of the firm, in: M. Blair and M. Roe, eds. *Employees and Corporate Governance*, Washington DC: Brookings Institution, p.86
21. Communication on a framework for the promotion of employee financial participation, 2002. EC.
22. Donaldson, T., L. Preston, 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1
23. Gold, M., 2005. *Employee Participation and the European Union: from Concept to Practice*, Plenary paper, 13<sup>th</sup> Annual Conference of the International Employment Relations Association. Aalborg, Denmark, 26-29 June.
24. Hubbard, P., 2006. Creating Alternative Routes to the World Bank Highway. *Discussion Paper*, 3, Global Union Research Network, ILO
25. Kelso, L. and Adler, M. J., 1958. *The Capitalist Manifesto*. NY
26. Kelso, L., Lawyers, 1960. *Economists and Property*. San Francisco
27. Kelso, L. and Hetter, P., 1967. *Two factors Theory: The Economics of Reality*. NY
28. Kelso, L. and Hetter-Kelso, P., 1991. *Democracy and Economic Power*. Boston
29. Rajan, Raghuram G., Luigi Zingales, 1997. Power in a Theory of the Firm, *NBER Working Paper 6274*
30. Robson, J., I. Robson, 1996. From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers. *Tourism Management*, Vol. 17, No. 533-540
31. Rosen C., 1989. Employee Ownership: Promises, Performance and Prospects, *Economic Development Quarterly*, 3, p. 258

32. Uvalich, M., 1991. The PEPPER report: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the Member States of the European Community, *Social Europe Supplement*, 3.
33. Zingales, L., 1997. Corporate Governance, *NBER Working Paper 6309*
34. Employee share ownership and profit-sharing in the EU, 2001. European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.
35. Financial participation for small and medium-sized enterprises: Barriers and potential solutions, 2004. European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.
36. Financial participation in the EU: Indicators for benchmarking, 2004. European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.
37. Financial participation of employees in the European Union, 2001. Commission staff working paper. SEK, 1308. Brussels.
38. Financial participation: The role of governments and social partners, 2004. European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.
39. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises, 2005. OECD.
40. OECD Principles of Corporate Governance, 2004. OECD.
41. Recent trends in employee financial participation in the European Union, 2001. European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.
42. Recommendation 92/443/EEC, 1992, 27 July.
43. The Organizational Survey, 2007. KPMG
44. The PEPPER III Report: Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results in the New Member and Candidate Countries of the European Union, 2006. CEC.
45. *Дневник*, 2011, 19 октомври.
46. *Капитал кариери*, 2000, 20 декември.
47. Наредбата за структурата и организацията на работната заплата, ПМС №4, 17.01.2007г., *Обн. ДВ.* бр.9, 26 Януари 2007 г., *изм. ДВ.* бр.56, 10 Юли 2007 г., *изм. ДВ.* бр.83, 16 Октомври 2007 г., *изм. ДВ.* бр.11, 5 Февруари 2008 г., *изм. ДВ.* бр.10, 6 Февруари 2009 г., *изм. ДВ.* бр.67, 21 Август 2009 г.