

**РАЗВИТИЕ НА ПРЯКОТО РАБОТНИЧЕСКО УЧАСТИЕ И НЕГОВОТО
ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ ИНДУСТРИАЛНИТЕ ОТНОШЕНИЯ В ПРЕДПРИЯТИЯТА**
DIRECT VS/2016/0305



ПРЯКО УЧАСТИЕ НА РАБОТНИЦИТЕ В УПРАВЛЕНИЕТО

НАЦИОНАЛЕН ДОКЛАД

Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейската комисия - Генерална дирекция „Заетост, социални въпроси и включване“, бюджетна линия: 04.03 01 06

АВТОР: ЕКАТЕРИНА РИБАРОВА, доктор по икономика

Докладът е изготвен с участието на:

Димитър Бранков, доктор по икономика - БСК

Мария Минчева - БСК

Ина Атанасова - КНСБ

Развитие на прякото работническо участие и неговото въздействие
върху индустриалните отношения в предприятията – DIRECT
VS/2016/0305

Генерална дирекция „Заетост, социални въпроси и включване“,
бюджетна линия: 04.03 01 06

Съдържание

Предговор	5
I. ВЪВЕДЕНИЕ. ПРЕДВАРИТЕЛНИ БЕЛЕЖКИ	7
Теоретични изследвания	9
Ситуацията днес	17
II. НАЦИОНАЛНИ И ОТРАСЛОВИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ПРЯКОТО УЧАСТИЕ В БЪЛГАРИЯ: ОБЩИ ВЪПРОСИ И МНЕНИЯ НА СОЦИАЛНИТЕ ПАРТНЬОРИ	25
1. Основни характеристики на източниците на информация	25
2. Основни тенденции в избраните сектори	26
3. Индустриални отношения в отделните сектори	28
4. Определения относно прякото участие на работниците в управлението и общ контекст	30
5. Секторни измерения в практиката на прякото участие	32
5.1. Основни форми на пряко участие	33
5.2. Предметна област на прякото участие: основни въпроси	34
6. Взаимодействие на прякото участие с другите форми на индустриална демокрация и другите механизми на процеса на индустриални отношения	35
6.1. Пряко участие и другите форми на индустриална демокрация/участие на работниците	35
6.2. Пряко участие и колективно договаряне на секторнои фирмено равнище	36

7. Въздействие на прякото участие върху индустриалните отношения и управлението на предприятията	38
8. Бъдеще на прякото участие на работниците	41
III. КАЗУСИ/ПРАКТИЧЕСКИ СЛУЧАИ	45
1. Карлсберг (Carlsberg)	45
2. Кока-Кола ХБК (Coca-Cola HBC)	52
3. Летище София	55
4. Сравнение на тенденциите в казусите	63
Общи заключения и препоръки	67
Източници	70



Уважаеми колеги, партньори и заинтересовани читатели,

Индустриалната демокрация е във фокуса на дейността на синдикатите и социалните партньори от началото на демократичните промени у нас , но след приемането на България в Европейския съюз стана предмет на все повече изследвания и дискусии. Редица фактори на външната и вътрешна среда за предприятията и социалните партньори, като техническите и технологични промени (дигитализация, роботизация и др.), икономическата глобализация и растящата несигурност на пазарите и устойчивостта на предприятията са предпоставки за обогатяването на индустриалната демокрация с нови форми. Все повече се използват форми за разширяването на прякото работническо участие в управлението и търсене на механизми за подобряване на мотивацията за труд, производителността и приобщаване на работниците към организациите.

Формите на пряко участие са познати в практиката на редица развити страни от дълги години, макар по правило да не намират регулация в националните

нормативни уредби. По-често е използването на такива практики в резултат от политиките и решенията в отделни фирми, въпреки че в някои страни те имат и по-широко приложение. За нас е важно до колко използването на тези форми спазва и надгражда правата на наемните работници, както и до колко се „вписва“ и обогатява съществуващата система на индустриални отношения.

Ето защо изследванията на прякото работническо участие в управлението на предприятията, както и консултациите и обученията на синдикални лидери, други работнически представители, работодатели и мениджъри би било полезно за навлизане на тези практики в България и за рационалното им използване за подобряване на резултатите от дейността на предприятията, правата на наемните работници и системите на индустриални отношения.

Този проект е една от първите стъпки в тази посока и резултатите от него могат да бъдат от полза за синдикалисти, работодатели и всички, които проявяват интерес към тези теми.

Надявам се тази публикация да е от полза за всички, които се запознаят с нея!

Пламен Димитров, доктор по икономика
Президент на КНСБ

I. Въведение. Предварителни бележки.

През последните няколко десетилетия България претърпя големи промени в политическото и икономическото си развитие, които доведоха до съответни промени в приложимото законодателство и практики. Това неизбежно се отрази и на индустриалните отношения. В законодателството, обаче, няма много примери за формално уреждане на прякото участие на работниците в процесите на управление на предприятията. Независимо от това, съществуват практики, които включват: договорености за консултации (системи за пряко консултиране на работниците и служителите, чрез които те изразяват своето мнение по въпроси, свързани с работата, като мениджърите продължават да имат право да вземат решенията); договорености за делегиране на права на работното място (когато мениджърите дават на работниците и служителите по-голяма свобода на действие и отговорност да организират и изпълняват своите работни задачи без да се обръщат към тях). Различните видове системи могат да имат специфика в зависимост от вида предприятие (микро, малки и средни предприятия, големи предприятия и подразделения на многонационални компании) и собствеността (държавна и общинска, частна, кооперации и др.), организацията на труда и корпоративната култура на управляващия екип, наличието на синдикати др. Трябва да се има предвид и факта, че голям процент от българските предприятия (над 90%) са микропредприятия (с до 9 служители).

Определение

За целите на този доклад ще се използва определението, използвано в документите на проекта: *„Възможности, предоставени от управляващите екипи и линейните мениджъри в предприятията, или инициативи, на които те оказват подкрепа на ниво работно място за: консултиране и/или делегиране на отговорности и правомощия на техните подчинени за вземане на решения (като отделни лица или като група работници), свързани с непосредствената работа, организацията на работата и/или условията на труд.*

Методологията на изследването обхваща теоретични изследвания; анализ на настоящата национална ситуация и ситуацията в избрани отрасли;

казуси от предприятия. Основните методи са: анализ на съществуваща литература и на резултати от предишни изследвания и проучвания; набирание на информация за отрасловата икономика и състоянието на процесите на пряко участие в отделни отрасли/браншове, включително чрез използване на интервюта с национални и отраслови представители на синдикатите и на работодателски организации; изготвяна на казуси (анализ на случаи в предприятия), интервюта с представители на работодателите (или мениджърите по управление на човешките ресурси) и представители на синдикатите/други работнически представители в избраните компании. Отраслите и компаниите са подбрани както от сферата на производството (хранително-вкусова промишленост, машиностроене, металургия), така и от сферата на услугите (транспорт, управление и рециклиране на отпадъци, търговия на едро и дребно, кетъринг, кооперации, лични, занаятчийски и други традиционни услуги, туризъм). В секторния анализ са включени както частни, така и обществени услуги: например, частният сектор се представлява от: търговия на едро и дребно, кетъринг, лични и занаятчийски услуги, туризъм, управление на отпадъци и частично транспорт (автомобилен транспорт и др.); кооперациите са също особен случай на частния сектор в областта на търговията на дребно, кетъринга и личните и занаятчийски услуги, а някои предприятия в транспортните подсектори са все още общинска и/или държавна собственост (в т.ч. и все още държавното летище София).

I. Теоретични изследвания

Теоретичните изследвания включват на първо място исторически преглед на развитието на прякото участие на работниците, включително и периода на т. нар. „Планова икономика (1947-1989 г.)“; преглед на развитието в условията на прехода към пазарна икономика; на второ място - анализ на настоящата ситуация, включително правната рамка и практическото ѝ прилагане; на трето - анализ на данните от предишни проучвания относно прякото участие.

1. Кратък исторически преглед на периода преди и след 1989 г. с фокус върху промените в политическата система на България и влиянието им върху индустриалните отношения, по-специално при участието на работниците:

Планова икономика (1947-1989)

След Втората световна война България приема две конституции – една през 1947 г. и друга - през 1971 г. Двата текста широко провъзгласяват *„принципа на социална справедливост с решаващата роля и участието на държавата при регулиране на обществените отношения в полза на широката работническа общност“*. През този период политическият живот е доминиран първоначално от официално левите политически коалиции, а по-късно от Българската комунистическа партия с формална роля предоставена на коалиционно зависимия съюз - Български земеделски народен съюз. В резултат на това икономиката е организирана и функционира в съответствие с подхода за административно управление и контрол (централно планиране на икономиката) чрез приемане на 5-годишни планове, които включват показатели за социално-икономическото развитие за период от пет години.

Периодът от средата на 50-те до средата на 80-те години е свързан с интензивна индустриализация. Приоритетно развитие е дадено на тежката промишленост (енергетика, черна и цветна металургия, нефтохимическа промишленост, машиностроене и др.). Старите заводи са национализирани, изградени са нови заводи, като всички те са държавна собственост с известна роля, предоставена на кооперативите в селското стопанство, услугите и малкия занаятчийски сектор. В този период държавата осигурява

гарантирана заетост, така че процентът на безработицата граничи с нула.

Организация и управление на труда в предприятията (края на 70-те - края на 80-те)

Според Конституцията (1971 г.): „Трудовите колективи **участват пряко или чрез избрани от тях органи в управлението на икономиката**“. Кодексът на труда (изцяло изменен през 1986 г.) предоставя официално големи права на работниците като част от работната сила в предприятието. Според нормативната уредба работещите могат да управляват (социалистическата) собственост, да участват активно в обществените трудови процеси, в управлението на предприятието и да се самоуправляват. Работниците имат също така правото да разпределят доходите на предприятието. Изпълнението на правата и задълженията на работниците е организирано от „професионални съюзи“ (съществуващи синдикати, подчинени на „социалистическата“ държава).

Според Кодекса на труда от 1986 г. един от основните ръководни органи на предприятието трябва да бъде общото събрание (или събрание на делегатите/пълномощниците) на работещите. То има право да:

- избира стопански съвет на предприятието, състоящ се от представители на мениджърите и работниците и служителите, в т.ч. представители на различни подразделения, административни отдели и др.; този съвет **има правомощия да:**
изготвя и предлага пред общото събрание на работниците:

- насрещния план за бъдещата дейност на предприятието, насоките за развитие на предприятието, включително технологичното развитие;
- заедно с профсъюзния комитет да подготвя и предлага колективния трудов договор, вътрешните правила за организация на работната заплата, плана за социално развитие, мерки за повишаване на професионалната квалификация, подобряване условията на труд и др.;
- приема посочените вече документи и мерки, предложени от стопанския съвет и други решения.

Подобни права са предвидени за нивото на „първичния трудов колектив“ или работнически екип (бригада), където също така би могло да се свика общо събрание и да бъде избран съвет на работниците (наречен „бригаден съвет“).

В някои случаи подобни права се предвиждат и за средното ниво на управление – цехове, филиали и т.н., включително общо събрание (или събрание на пълномощниците) за съответното поделение/цех и по-рядко - избор на съвет на поделението.

Освен това, на всички нива в предприятията, поделенията и първичните колективи (бригади) са предвидени избори на ръководителите. Това се осъществява от общите събрания или събранията на пълномощниците за предприятията и поделенията и от събранията на бригадите за преки мениджъри/бригадни ръководители. Тези избори са практически осъществени през 1986 г. В законодателството се предвиждат и възможности за повече кандидатури за съответните позиции (директори на предприятия/компани, мениджъри на средно равнище и преки мениджъри/бригадни ръководители).

Данните от провеждани изследвания и набрана директно от предприятията информация от 1986-1988 г. показват, че промените в нормативната уредба и кампанията, извършени от Българските професионални съюзи (БПС) са последвани от по-скоро неочаквани резултати. Активността по време на провежданите събрания – на първично, междинно и на ниво предприятие, особено по време на първия етап през 1986 г., се оказва доста висока. Проблемите на организацията на производството, труда и социалните въпроси са поставяни по-остро, отколкото по правило са поставяни преди това на традиционните „производствени съвещания“. Отправяни са доста критики и предложения за промяна. Остротата на изказванията и поставените проблеми, обаче не надхвърлят аспектите на управление на конкретното предприятие или производствено звено/екип, рядко са поставяни въпроси за икономическата политика на държавата в конкретния отрасъл и още по-малко на регионално или национално равнище.

По-сериозният резултат от тези събрания и кампании през есента на 1986 година са провежданите избори, както за съветите на ниво бригада/екип и за стопански съвети в предприятията, така и за ръководители на екипите, мениджъри на средно равнище (цех, поделение) и за директори на предприятия. Има и редица случаи, в които поради липса на подходящи хора има провали на избора на съответните мениджъри, като много от тях са вече действащи мениджъри за съответните нива на управление. В над 160 случая няма нито един избран кандидат за съответните

позиции, в т.ч. и доста драстичните случаи на неизбиране на директори на предприятия. Данни от проведени проучвания през късната есен на 1986 г. от тогавашния Профсъюзен научно-изследователски институт (който е предшественик на ИССИ на КНСБ) показват следното: В повечето случаи провалите на избора на вече действащи мениджъри, особено на директори на предприятия са свързани с незадоволителни резултати от дейността на предприятията (или структурните звена), незаинтересованост (по мнението на интервюираните), липса на комуникации с персонала и неадекватен стил (прояви на авторитаризъм, липса на чуваемост, ориентация към „задачата“, но не и към хората, които я изпълняват). При неизбирането на директорите има относителен баланс на тези предпоставки, като в редица случаи има влияние на няколко фактора, докато при средните мениджъри и особено при преките ръководители (бригадири) причините се дължат най-вече на липса на комуникации и авторитаризъм в управлението.

Повечето от тези разширени права на работниците обаче остават главно на хартия, като се има предвид централизирания подход към управлението на икономиката и много малкия обхват на възможните промени, които биха могли да се направят в плановете на предприятията (фиксиран цени, фиксирано количество производство и т.н.).

През 1988 г., когато предстоят новите избори, в законодателството е премахнато правото за избор на мениджъри на различните равнища. Правото на избор остава само за съветите на равнище екип/бригада, в отделни случаи за поделение/цех и за предприятие. Самата кампания протича далече по-вяло и има стремеж към задушаване на свободно изразените мнения. Въпреки това, от страна на работниците е показан очевиден стремеж към демократизиране на трудовите отношения, което води до съпротива от страна на управляващата комунистическа партия (БКП) и нейното правителство.

Тази съпротива е по-скоро прикрита зад формално изразените намерения за реформи: През 1987-1989 г. са приети нормативни документи, които насърчават по-голяма либерализация на икономиката и въвеждане на пазарни елементи, в т.ч. използване на аренда, наемане на малки предприятия от частни лица и работа на самонаети, а от началото на 1989 година се въвежда нова нормативна уредба, която позволява и създаването на нови предприятия от частни лица и сдружения и поставя

основи на пазарната икономика. Тези промени обаче са съпътствани от известно суспендиране на правото на работниците да участват в управлението. С други думи, комунистическата държава очевидно се стреми към някакъв преход към пазарна икономика, продиктуван от необходимостта за подобряване на икономическия растеж и ефективност, но по всякакъв начин се опитва да задуши демократизацията в трудовите отношения, макар че стремежът към тях е по-силен от очакваното.

Периодът на икономическа демократизация, формално „насърчавана“ от горе, но възприета като реална възможност от голяма част от работещите, е част от по-общ процес на гражданско узряване и търсене на пътища за реално политическо представителство. Такова узряване явно е било неизбежно, въпреки опитите за спиране и замразяване на процесите.

Преход към пазарна икономика (1989-2000)

Процесът на промяна на собствеността върху имуществото и преминаването му от държавни в частни ръце отнема почти десетилетие. През ноември 1989 г. стартира процес на бързи промени в политическата система, както и промени в цялата икономика и начина, по който тя е управлявана - преход от планова икономика към пазарна икономика. През 1990 г. българският парламент приема нова Конституция (1990 г.), базирана на основите на демокрацията и пазарната икономика. Частната собственост е обявена за неприкосновена. По-късно е взето решение за присъединяване към НАТО и ЕС, което предопределя цялостната посока на по-нататъшното икономическо и социално развитие. Приемането на новата Конституция отваря врати за изцяло ново законодателство.

Смяна на собствеността – учредяване на частни компании, приватизация

Приемането на нов Търговски закон (1991 г.) поставя правната основа за учредяване на частни фирми. В началото на 90-те години има бум на новосъздадени еднолични фирми - малки семейни фирми или дори такива без други служители освен собственика. Предвидено е, когато една фирма е наела повече от 50 души, работниците да имат право да бъдат представени на общото събрание на фирмата със съвещателен глас.

Приет е и Закон за преобразуване и приватизация на държавни и общински предприятия. Целта му е да се установят правилата и процедурите за

преобразуване на държавните предприятия в търговски (разпределение на собствеността им в акции), а също и за приватизация (преход на акции от търговски дружества към физически и юридически лица, а също и прехвърляне на цели предприятия). **Съгласно закона, при определени условия работниците и служителите имат правото да закупят акции на дружеството и да плащат за тях на вноски за по-дълги срокове.**

Основните правни възможности за финансовото участие на работниците, въведени в средата на 90-те години, са следните:

- чрез така наречената „масова приватизация“, която започва през 1996 г. и обхваща над 1000 преобладаващо средни и големи предприятия от всички отрасли на икономиката;
- чрез различни приватизационни процедури с участието на работниците (работническо-мениджърско изкупуване и др.), които се разгръщат в широки мащаби в края на 90-те години.

Поради нови промени в участието в собствеността и капитала, този опит за пряко включване на работната сила в управлението на компаниите в днешно време е доста ограничен.

Целият период на пазарен преход се отличава също така с мащабна икономическа криза и две вълни от хиперинфлация (1990 -1991 г. и 1996 -1997 г.). През 1997г. България прие Валутен борд като предварително условие в споразумението, сключено с МВФ. Съгласно това споразумение повече от 100 жизнено важни големи държавни компании са закрити, а за няколко банки е обявено производство по несъстоятелност. В резултат на това безработицата достига рекордни нива, има голямо социално напрежение, висока степен на емиграция и изключително негативни демографски процеси, които все още са доминиращи фактори в цялостното развитие.

От 1990 г. за демокрацията в трудовите отношения настъпва нов етап. Голяма част от досегашното законодателство, засягащо демокрацията в предприятията е отхвърлено, тъй като се приема, че е било част от нормативната система на „стария режим“ и по тези причини не е ефективно. Това от гледна точка на ситуацията в страната през XXI век изглежда малко прибързано и необмислено, тъй като очевидно не са търсени полезните и позитивни моменти в старата система. На работниците и

служителите е предоставена предимно консултативна роля и функции в процеса на управление на предприятията. Това може донякъде да се обясни и със стремежа на синдикатите (както на КНСБ, която наследява старите профсъюзи и се стреми да запази ролята си, така и на набиращата сила КТ „Подкрепа“, и на някои нови синдикати) да избегнат конкуренцията от някакво алтернативно представителство и участие на работниците в предприятията, която би се появила в условия на законово установено пряко участие или други форми на представителство извън синдикатите. Този процес донякъде ограничава както възможностите за насърчаване на прякото участие, така и тези за алтернативно представително участие (чрез избрани органи) за дълъг период от време – поне до началото на новото хилядолетие, когато подготовката за присъединяване към ЕС връща на дневен ред дебата за правата на работниците по участие в управлението.

Въпреки това от старото законодателство и практики са запазени някои органи и правомощия (например общото събрание или събрание на пълномощниците на персонала в предприятието). Известен отзвук от старото законодателство обаче се проявява почти през целия период на 90-те години, предимно в честите стачки и протести **срещу определени ръководители (главно директори)** на държавни предприятия и организации и в опитите на синдикатите **за намеса в определянето на ръководителите на предприятия от съответните държавни органи**. Дори след 2000 година има протести и недоволства срещу ръководители на вече приватизирани предприятия или такива със смесена собственост. Тези нагласи за участие на работниците и служителите в определяне на мениджъри в държавни предприятия съществуват и до сега при определянето на ръководители на някои бюджетни организации (училища, болници, културни институти и др.) и най-вече в случаите на протести срещу тяхното предсрочно и не винаги аргументирано освобождаване от длъжност.

2000 – 2007: Начало на преговорите за присъединяване към ЕС

В този период българската икономика вече се превръща и е призната като пазарна икономика. Държавата започва да адаптира законодателството си в съответствие с достиженията на правото на ЕС. Кодексът на труда бива многократно изменен след 2001 г., за да се приложат различни директиви

на ЕС. Като част от единния пазар, България прави опити да стане по-привлекателна за притока на чуждестранни инвестиции.

От 90-те години до сега българските предприемачи и предприятия от всякакъв мащаб започват да развиват нова корпоративна култура, системи за управление и практики. Част от това се осъществява чрез обмен на опит, а друга част е внесена от международни компании. Много от средните и по-големи предприятия вече са разработили съвременни системи за управление, включително ISO 9001, ISO 14001 OHSAS 18001, ISO 22 000, HACCP и други. Повече от 5000 предприятия създават такива ефективни управленски процеси и системи, в някои от които участието на работниците е основна част от цялата философия и новата култура на предприятията. Корпоративните стратегии за човешките ресурси предвиждат активно участие на работниците и служителите в консултативния процес като част от процеса на вземане на решения и делегиране на определена част от управленските задачи и органи на работниците и/или на представителни органи. Трябва да се подчертае значението на мотивацията на работниците и лоялността им към предприятието, което до голяма степен зависи от качеството на управлението, упражнявано от управляващия екип на фирмената централа и от линейните мениджъри, от размера на възнагражденията, образованието и уменията на работещите, поведението на синдикатите в предприятията, от опита и експертността при изготвяне на КТД и т.н.

В резултат на подготовката за членство в ЕС през 1997 - 2006 г. в трудовото законодателство настъпиха редица промени, в т.ч. въвеждане на **комитети и групи по условия на труд, на правила за избор на представители по информиране и консултиране, членове на специални органи за преговори и представители в Европейските работнически съвети за поделенията на многонационалните компании**. Като цяло в законодателството няма съществени промени относно прякото участие в управлението, с изключение на общото събрание/събранието на пълномощниците в предприятието, както и някои случаи, в които е изрично посочено, че се изискват консултации с работниците.

2. Ситуацията днес

Нормативна рамка

В нормативната рамка на трудовите отношения в България, съществуваща след 1990 г. и актуализирана съгласно изискванията на европейското законодателство в периода 2001-2018 г., е запазен един орган на предимно пряко участие на работниците в управлението - общото събрание (или при необходимост - събрание на пълномощниците) на всички работещи в предприятието, включително надомните работници и работещите от разстояние. Това важи както за частни, така и за държавни предприятия, смесени предприятия, агенции и фирми за временна работа, в т.ч. бюджетни, неправителствени и др. организации. В закона са уредени редица въпроси, по които общото събрание или еквивалентът му е единственият орган в предприятието, който може да взема решение по:

- избор на различни представители на работниците и служителите, съгласно българското законодателство: представители по информиране и консултиране според чл.7А от КТ; представители в Специалните органи за преговори и Европейските работнически съвети или техните еквиваленти (за поделения на МНК, Европейски търговски дружества или Европейски кооперативни дружества); представители в комитети/групи по условия на труд; представители според чл. 7(2) от КТ за защита на интересите на всички работници, основно за процедури за масови съкращения или промяна на работодателя; представители за участие в общото събрание на акционерите/съдружниците на предприятието със съвещателен глас и/или представителство при заседания на съветите на директорите и управителните съвети в случаи, когато се разглеждат въпроси, свързани със заетостта, социалната политика и др.;
- приемане на проект за колективен трудов договор (чл. 51, ал. 3 от КТ), когато в предприятието има повече синдикати, ако те нямат съгласие по един проект;
- определяне начина на използване на средствата за социални разходи (чл. 293 от КТ);
- определяне на начина и формите за ползване на средствата за социални разходи от членове на семействата на работещите и от пенсионери,

работили при същия работодател (чл. 300 от КТ);

- решения за провеждане на ефективни стачни действия, в случаи на разрешаване на колективни трудови спорове в предприятие/работодател, въз основа на член 11, параграф 2 от Закона за уреждане на колективните трудови спорове

Практическо приложение

Обхватът на решенията, които могат да се вземат от общото събрание/събранието на пълномощниците не е лимитиран от закона и е възможно приемането на такива, които не са предвидени в конкретна правна норма, както и такива с декларативен характер, съдържащи становища, оценки, предложения и препоръки, адресирани към работодателя или други лица. Други, макар и непосочени в законодателството, правомощия на общите събрания/събранията на пълномощниците, но използвани на практика са:

- определяне на трудови норми;
- решаване на въпроси, свързани с работното време;
- други, в т.ч. аспекти, които са в предмета на дейност на представителите по информиране и консултиране, на представителите на работници, избрани за защита на техните интереси в общи и специални случаи (чл.7, ал.2 от КТ), на комитетите/групите по условия на труд и др.

На практика, някои работодатели използват общите събрания/събранията на пълномощниците като форма за информиране и консултиране, ако в предприятиятаняма избрани представители по информиране и консултиране, няма синдикати или те са с много ниска плътност и имат слабо влияние.

Друг аспект на използване на прякото участие в управлението, непредвиден в нормативен акт, е практиката на някои предприятия (главно поделения на МНК и в редки случаи български фирми) да насърчават двустранните комуникации на работното място, системи за работнически предложения и участие в контрола по качеството, въвеждането на системи за организация на труда, които предполагат по-голяма автономия, както за индивидуалните работни места, така и за работните групи и екипи, и др. Тези практики обаче не са масови за българските индустриални предприятия. В сферата на услугите те се срещат само в ситуации, които го налагат, а в бюджетната сфера те са определени от професионалните изисквания за по-голяма автономия (учители, преподаватели, лекари, заети в сферата на културата и

изкуството, и други).

Въпреки това, особено в бюджетните организации (главно в училищата и донякъде в системата на здравеопазването), тази автономия често се нарушава, тъй като има твърде силна административна намеса чрез нормативни актове, разпоредби и др. Има и редица ръководители, които не насърчават автономията на своите служители, дори когато това води до подобряване на резултатите (подобни случаи съществуват в сферата на образованието, културата и т.н.). Това в конкретните случаи води до намаляване на инициативността и мотивацията за по-добра работа.

Друг аспект на практическото използване на прякото участие са директните консултации чрез производствени дискусии и срещи, използвани от част от работодателите, които се прилагат предимно на ниво работни екипи или групи, и системите за набиране на предложения на работниците. В някои предприятия, особено в поделенията на МНК, работодателите и синдикатите договарят системи за набиране на работнически предложения в колективните трудови договори в предприятията.

Все по-широко използваната дигитализация, увеличаването на информационния обем и обмена на информация ускоряват този процес в най-напредналите компании в областта на информационните технологии и други сектори. Тъй като все по-голям брой хора работят дистанционно, от домашен офис и чрез други нови електронни платформи, организацията на работа също се променя бързо, отразявайки тези нови условия.

Може да се направи предварителен извод, че прякото участие в двете форми (консултации или делегиране) трябва да бъде допълнително подобро чрез получаване на подкрепа от мениджърите на предприятия, от организациите на работодателите на отраслово и национално равнище и от синдикатите. То също така се превръща в една от най-важните предпоставки за ефективно управление и цялостен корпоративен напредък, доколкото привлича най-талантливите и най-добре работещите.

Това заключение може да бъде направено и за микро и малките предприятия, където мениджърът може бъде счетоводител, дистрибутор, и дори нещо друго. И това е естествен начин да се вършат нещата, тъй като ако нямате правилна комуникация и гъвкав начин за управление на бизнеса си, шансът да отпаднете от пазара е голям.

Кратък преглед на предишни изследвания, свързани с темата за прякото участие в България

Коментари по въпроса в научни публикации

В периода 1982-1990 г. са изследвани въпросите за прякото участие в условията на планирана и централизирана икономика (включително емпирични изследвания), а също така и коментирани в съществуващата научна литература, като се имат предвид техните икономически, социални, правни, организационни и управленски аспекти.¹ Развитието на научните изследвания в тази област е координирано с други национални и международни проучвания като част от цялостния процес, който протича в други страни от Централна и Източна Европа, където също са извършени законодателни промени и практически експерименти, включващи пряко участие в управлението (от началото на 50-те години – в бивша Югославия, а от началото на 80-те почти всички страни от някогашния Съвет за икономическа взаимопомощ, без бившата ГДР).

Някои от споменатите по-горе български автори продължават изследванията си в тази област от 1990 г. насам и особено след 2000 г., в контекста на пазарната икономика. Част от тях са свързани по един или друг начин със синдикатите (включително в качеството им на избрани лидери, експерти или изследователи), а друга малка част са експерти от организациите на работодателите или държавната администрация. Много малко изследователи, занимаващи се с индустриална демокрация и особено с прякото участие на работниците в управлението, са изцяло представители на научната общност или независими неправителствени организации - социолози, адвокати, икономисти от сферата на труда и мениджъри човешки ресурси. Проведени са емпирични изследвания, главно в контекста на управлението на човешките ресурси и по-рядко – в контекста на индустриалните отношения в предприятията. Общият брой на публикациите и изследванията, както и на научните проекти, не е особено голям.²

Що се отнася до изследвания и коментари по въпросите на прякото участие в академичната литература през периода 1990-2017 г., те най-често се правят

1 По тези въпроси, в периода 1982-1989 г. могат да бъдат споменати публикациите на Йордан Близнаков, Димитър Димитров, Димитър Каменов, Васил Мръчков, Иван Нейков, Кръстьо Петков, Мария Сотирова, Красимира Средкова и др.

2 Виж публикациите на български автори в посочените източници в края на текста (1-12)

в по-общ аспект, заедно с изследванията на представителното участие, включително информиране и консултиране, синдикално представителство, колективно договаряне и т.н. Друг, предимно управленски подход към изучаването на прякото участие на работниците в управлението, е в контекста на комуникационните процеси в предприятията.

Резултати от изследванията

Прякото участие в управлението е частично проучено в международно изследване, проведено от международната изследователска верига CRANET, в която участват български предприятия, както и редица страни от ЕС и ЕИП, Турция, турската част на Кипър, Тунис и други. Тези изследвания са провеждани неколkokратно, през 1990-те години, след това през 2003, 2006, 2009 г.

По данни от това изследване, през 2003 г. 35% от изследваните български предприятия са използвали проучване на мнението на работниците, 51% са използвали производствени събрания (или общи събрания), а в 61% от случаите предприятията са имали системи за набиране на работнически предложения. През 2006 г. се наблюдава известно нарастване на електронните комуникации с работниците и служителите, но това не е показател за увеличаване на участието в управлението. Според данни от 2006 г. в тригодишния период след предходното проучване в 21% от изследваните предприятия се е увеличило значението на системите за предложения на работниците, в т.ч. чрез стимулирането им; в 17,8% от предприятията се е увеличило значението на използването на общи събрания/производствени събрания и в 13,4% е нараснала ролята на проучванията на мнението на работниците. За съжаление, 29,9% от изследваните предприятия никога не са използвали събрания на служители, а 36,3% не са използвали никакво проучване на мненията на работниците. Като цяло, обаче, от страна на работниците има тенденция те да се въздържат от споделяне на мненията. Освен това през този период преките ръководители/мениджъри са най-вече заети в комуникацията с работниците и с индустриалните отношения, което до известна степен създава трудности и «ограничава» процеса в рамките на трудовите колективи/групи.³

³ Виж Вачкова Е. Управление на човешките ресурси. Българският и международният опит. София. 2007.

Темата за прякото работническо участие в управлението е засегната в **Третото европейско изследване на компаниите, проведено от екип на Европейската фондация за подобряване условията на труд и живот през 2013 г., което обхваща и български предприятия.**

Според данните, 53% от изследваните предприятия в България разполагат с добри системи и механизми за обмен на информация между мениджъри и работници и добри комуникации, които гарантират включването и подкрепата на работниците, в 25% липсват достатъчно усилия и са направени малко промени за подобряване на вътрешния обмен на информация и комуникации, но все още съществува известно участие на работниците. А в 18% от предприятията системите за обмен на информация и комуникациите са на средно ниво, но няма подкрепа и участие от страна на работниците. Според данните от същото проучване в 50% от изследваните малки предприятия работниците са включени (по един или друг начин) в разработването и приемането на управленски решения, а в 17% от случаите с тях са се консултирали. Интересно е, че в предприятията от среден мащаб относителният дял на случаите на пряко участие на работниците в процеса на вземане на решения е 37%, докато за големите предприятия относителният дял на участие в решенията намалява до 31%. Това вероятно се дължи на факта, че в малките и донякъде в средните предприятия възможностите за прилагане на законно установената форма на общи събрания, както и използването на други механизми за пряко участие на работниците и служителите са по-добри, докато в големите компании големият брой на персонала не дава достатъчно възможности за директни комуникации.⁴

Данните от изследването **„Социалният диалог в малките и микро-фирми”, проведено от международен екип по поръчка на Европейската фондация за подобряване условията на труд и живот през 2013-2014 г.,** показва тенденциите в избора на канали за комуникация в малките и микро предприятия в страните членки на ЕС, включително и в България. В някои малки и микро предприятия са регистрирани процеси на информиране и консултиране провеждани индивидуално или с групи работници, както и общи събрания.⁵

4 Виж EUROFOUND. 3d European Company Survey. Direct and indirect employee participation. (3-то проучване на европейските компании. Пряко и непряко участие на служителите). A. Akkerman. R. Sluiter, G. Jansen. Luxembourg. 2015.

5 Виж EUROFOUND. Social Dialogue in Micro and Small Companies. E.Voss., M. Giacconne, A. Corral at

Предварителни заключения:

А. Прякото участие на работниците в управлението все още не е намерило устойчиво приложение в условията на пазарна икономика в България. Използваните форми са главно предоставяне на информация и по-рядко консултиране с работниците. Практиките са предимно в поделения на МНК и някои големи български компании, както и в отделни средни, малки и микро предприятия, където мениджърите имат по-напредничави идеи.

Б. По-честите практики на пряко участие включват набиране на предложения от работниците, общите събрания, проучвания на мнението на работниците. По принцип участието чрез делегиране, т.е. автономия на работното място и автономни групи, се прилага рядко.

В. Някои от причините за слабо развитие на прякото участие в управлението в България се дължат на първоначалното му изоставяне и игнориране от страна на синдикатите и работодателите (всяка организация по различни причини) и липсата на интерес от страна на държавата.

Г. Част от работодателите все още имат резерви относно прякото включване на работниците и тяхното участие в управлението изобщо. Това се дължи на проблеми в общото образователно и квалификационно равнище на работниците в някои отрасли и предприятия (част от тях реални, друга - преувеличени), които стават по-видими след влизането на страната в ЕС, поради масовата емиграция на населението в трудоспособна възраст с висше образование и квалификация или със средно образование, но сравнително висока квалификация.

Д. От своя страна, синдикатите подценяват прякото участие и в някои случаи информирането и консултирането чрез представители. По правило на много места акцентът се поставя основно върху колективното договаряне и защитата на индивидуалните и групови интереси. Някои аспекти на предприемаческата дейност, като производителността, организацията на труда и иновациите, все още са извън фокуса на значителна част от синдикалните активисти.

Е. Правната рамка на прякото работническо участие в управлението включва

ol. Luxemburg. 2014.; Daskalova N., E. Ribarova, T. Mihailova. Social Dialogue in Micro and Small Companies. National context and case-studies (Социален диалог в микро и малки предприятия. Национален контекст и случаи). Доклад за проекта „Социален диалог в микро и малки предприятия“ на Европейската фондация за подобряване условията на живот и труд. ИССИ. София. 2014г.

само правомощията на общите събрания/събрания на пълномощниците в предприятия и подразделения с най-малко 20 служители. Участието чрез общи събрания е информативно и консултативно и засяга ограничен, макар и важен кръг от въпроси.

Ж. В периода след 1990 г. темата за прякото участие в управлението рядко се среща в научната литература и научните изследвания, включително в случаите на управленски и изследователски подходи и изследвания в областта на индустриалните и трудовите отношения. Прякото участие често се коментира заедно с представителното участие, липсва изследователска гледна точка, която да е съсредоточена точно върху аспектите на прякото участие. Причините са липсата на представителна извадка от примери и добри практики, както и липсата на научен интерес по този въпрос, включително относно представителното участие, индустриалната демокрация и индустриалните отношения.

3. Прякото участие в управлението изисква както допълнителна теоретична обосновка, така и емпирични и аналитични проучвания, а според синдикатите (но не и според работодателите) някои подобрения в регулаторната рамка биха спомогнали за обмена на добри практики (колкото и малко да са те). Необходими са също така обосновани дискусии между социалните партньори, държавната администрация и академичната общност относно необходимостта от насърчаване на прякото участие и участието на служителите в управлението като цяло. Последното се изисква и от ускорения процес на технически и технологични промени, цифровизацията и замяната на живия труд с машини в редица сектори, включително и в България, макар и с по-бавни темпове.

II. Национални и отраслови измерения на прякото участие в България: общи въпроси и мнения на социалните партньори

Тази част се отнася до основните тенденции на прякото участие в България и в избрани отрасли.

1. Основни характеристики на източниците на информация

Информацията се основава на данни от предшестващи изследвания, статистически данни за изследваните сектори, ведомствени доклади, както и текуща информация за състоянието на индустриалните отношения в съответните сектори. Информацията относно прякото участие в предприятията от съответните сектори е набрана чрез интервюта с представители на браншовите работодателски организации - членове на БСК и на синдикалните федерации на КНСБ, както и чрез интервюта на национално равнище с представители на КНСБ (централа) и на БСК (централа).

Общият брой на интервютата, осъществени в периода юни 2017 – март 2018 г., е 14. Сред тях 6 са проведени с представители на браншови организации на работодателите⁶ и 1 - с национален представители на БСК; 4 - с представители на секторни синдикални федерации - основни членове на КНСБ⁷ и 3 - с представители от централата на КНСБ. Основните сектори са: металургия, машиностроене⁸, производство на храни, в частност - преработка на плодове и зеленчуци и пивоварен сектор, транспорт - общо и конкретно автомобилен транспорт; управление и рециклиране на отпадъци⁹, търговия на дребно, кооперации, лични и заетийски услуги, туризъм¹⁰.

За целите на изследването е използвана и информация от предишни

6 Асоциация на рециклиращата индустрия, Асоциация на компаниите от автомобилния транспорт, Българска асоциация на металургичната индустрия, Българска браншова камара „Машиностроене“, Съюз на пивоварите в България, Съюз на преработвателите на плодове и зеленчуци

7 Независима синдикална федерация на търговията, кооперациите, туризма и услугите, Синдикат на производителите на бира, храни и напитки, Съюз на транспортните синдикати в България, Федерация на независимите синдикални организации от хранителната промишленост

8 Двата сектора са представени само с интервюта на представители на работодателски организации

9 Секторът е представен само с интервю на представител на работодателска организация

10 Само представител на секторна синдикална федерация

изследвания и интервюта с представители на синдикатите и работодателските организации.

2. Основни тенденции в избраните сектори

В изследваните сектори – металургия, машиностроене (включително и автомобилостроене, електроника и електротехника) и хранителна промишленост (всички от преработващата промишленост), както и транспорт, преработка на отпадъците, търговия, кооперации, услуги и туризъм (от сферата на услугите), са налице различни тенденции.

2.1. Конкретно в отраслите на тежката промишленост има възраждане след кризата от 2008-2010 година, което се наблюдава, макар и неравномерно, от 2011-2012 г. В тях преобладават големите компании, като в машиностроенето, електрониката и електротехниката след 2013 година се наблюдава подем и ръст на големите предприятия, а множество средно големи стават големи в резултат на увеличаване на капитала и броя на заетите. През 2014-2015 г. се наблюдава и бързо нарастване на автомобилната индустрия. В някои предприятия от сектора се въвеждат иновации и интелигентно производство. Заетостта в посочените сектори е стабилна, с тенденции за лек растеж, с изключение на големия ръст в автомобилостроителните предприятия (предимно производство на детайли от подизпълнители), където за последните 5 години броят на заетите се е увеличил почти два пъти¹¹.

Във всички горепосочени сектори има преки чуждестранни инвестиции и поделения на многонационални компании. В металургичния сектор компании като Aurubis, Viohalko, Promet, Alcomet са представени с техните поделения. В машиностроенето и металообработването компании като Plansee - Zeratzit, Liebherr, Montupe, SKF, Yasaki, Schneider Electric също имат поделения. Американската Ideal Standard International има няколко завода за производство на керамика и оборудване за санитарни помещения (метал и керамика). В производството на електроника и електротехника някои от представените МНК са Integrated Microelectronics, Sensata Technologies, ABB и др. През последните години са създадени много фирми подизпълнители, произвеждащи резервни

¹¹ Виж <http://www.nsi.bg>

части за автомобилната промишленост.

2.2. Хранителната промишленост е понесла по-малко удари от кризата от преди 10 години и в момента тенденциите са следните:

- в голяма част от браншовете има множество малки и средни предприятия, секторът се разраства, но е налице и сива икономика.

- същевременно в отрасъла има и големи фирми (захарна промишленост, месодобивни предприятия, тютюнопреработка и др.), както и инвестиции от страна на МНК и подразделения в България, придобити чрез приватизация, както и нови предприятия. Най-известните компании представени в България са: Mondelez, Nestle, Schreiber foods, GoodMills, Coca-Cola HBC. В бранша на пивоварната промишленост по-голямата част от предприятията са подразделения на МНК - Heineken, Carlsberg, Molson Coors.

- в същото време в пивоварната промишленост и в другия специално изследван бранш - преработка на плодове и зеленчуци, предприятията са предимно средни и малки. Заетостта в хранителната промишленост е относително стабилна, като през последните 5 години има известни тенденции на редуване на лек спад и слаб растеж.

2.3. Транспортът като отрасъл е по-малко податлив на кризите. Заедно с търговията на едро и дребно, туризма и услугите те общо калкулират 20% от БВП¹² и обхващат около 25% от заетите (заети и самонаети). В тесен смисъл, автотранспортът (който е специално изследван) е почти изцяло частен, с изключение на пътническият транспорт в общините и някои товарни превози. Въздушният транспорт (представен с казус) и водният транспорт също са предимно частна собственост, с изключение на летищата и пристанищата, които са или държавни или са отдадени на концесия В по-неблагоприятно положение е железопътният транспорт, който е държавен, въпреки че има и новосъздадени линии, управлявани от частни компании - товарни и пътнически. През последните години броят на заетите в транспорта расте, в т.ч. и в сухопътния транспорт (който включва автотранспорт и ж.п.транспорт).

2.4. Преработката на отпадъци е сектор, който се развива, като

¹² Виж НСИ, предварителни данни за 2017 г.

собствеността на предприятията за битовите отпадъци е предимно частна и общинска. Обхваща предприятия и еднолични търговци, които изкупуват, съхраняват и механично преработват промишлени и битови и отпадъци. Изискванията за опазване на околната среда през последните години са предпоставка за ръст на сектора и нарастване на броя на заетите.

2.5. Секторите на търговията на дребно, туризма и услугите (лични, битови, занаятчийски и други традиционни услуги) също са по-слабо засегнати от кризата и тяхното въздействие е също съществено.¹³ Тези сектори включват предимно частни предприятия и кооперации, в много случаи малки, средни, и микро предприятия. В туризма, търговията на едро и дребно в някои от услугите има и големи компании, и поделения на МНК. През 2016-2017 г. нараства както броят на служителите, така и средната заплата в по-голямата част от сектора (търговия на дребно, хотели, ресторантьорство, туристически агенции, лични и битови услуги). Въпреки това, равнището на заплатите в търговията на дребно, туризма, някои от личните и битови услуги все още са по-ниски от средната работна заплата в България.

3. Индуриални отношения в отделните сектори:

Синдикатите от сферата на металоиндустрията са представени главно в големите компании (включително някои от поделенията на МНК) и в някои средни предприятия. В повечето малки и микро предприятия, както и в много средни предприятия няма синдикати, или те са със сравнително слабо влияние. В някои от новите поделения и подизпълнители на МНК от машиностроенето, автомобилното, електронното и електротехническото производство също няма синдикати. Обхватът на колективното договаряне е 30-35% за производството в преработващата промишленост като цяло, докато в металургията и машиностроенето (с изключение на автомобилното, електронното и електротехническото производство) той е дори по-висок – 40-45% за машиностроенето, 45-50% за металургията. В производството на електроника и електротехника обхватът на колективното договаряне е около 20-25%, а в автомобилостроенето – по-нисък от 10%, тъй като в повечето от основните предприятия и подизпълнителите в автомобилното производство

¹³ Виж НСИ, предварителни данни за 2017 г.

няма синдикати. Съществуват 3 секторни колективни трудови договори - в металургията, в машиностроенето и в производството на електроника и електротехника. В повечето предприятия със синдикални организации съществуват и колективни трудови договори на ниво предприятие. Има тенденции за децентрализация на колективното договаряне от 2004-2005 г., по-видими в производството на електроника и електротехника, но също и в други браншове на машиностроенето и в металургията. В някои от поделенията на МНК, както и в някои от големите и средни национални компании, съществуват добри модели на индустриални отношения (Ideal Standard, SKF, Aurubis, КЦМ и др.). В някои компании (както поделения на МНК, така и български фирми) са създадени добри модели за информиране и консултиране на работното място - в Aurubis, Viohalko-Stomana, SKF и КЦМ. В поделенията на Aurubis, SKF, Ideal Standard International, Siemens, Schneider Electric и Johnson Controls са избрани български представители в ЕРС.

В хранително-вкусовата промишленост синдикатите са представени в големите и средни предприятия, но по-рядко в сравнение с металургията и машиностроенето. В пивоварната промишленост присъствието на синдикатите е сравнително добро (с изключение на някои малки и микро предприятия). Обхватът на колективното договаряне за хранително-вкусовата промишленост общо е по-малък от 20%, но за някои браншове е по-висок - 40-50%, а за пивоварната промишленост е над 60%. От 2004 - 2005 г. има силни тенденции на децентрализация в повечето от браншовете на хранително-вкусовата промишленост, където понастоящем е намалял броят на действащите браншови колективни договори. През последните години в някои браншове (производство на птиче месо, растително масло, производство на захар и захарни изделия, шоколади и др., преработка на плодове и зеленчуци) се използват браншови колективни договори, но от 2015-2016 г. не са били сключени нови такива. В някои от поделенията на МНК, както и в някои от големите и средните национални компании, съществуват и добри модели на индустриални отношения (Mondelez, Nestle, Carlsberg, Захарни заводи и др.). В повечето от поделенията на МНК, както и в някои български компании са избрани представители по информиране и консултиране (Mondelez, Molson Coors) или процедурите по информиране и консултиране са делегирани на синдикатите в предприятията (Nestle,

Schreiber foods, Carlsberg, Heineken). Също така, в поделенията на Mondelez, Nestle, Schreiber foods, Carlsberg, Heineken, Amylum, Coca Cola НВК са избрани представители като български членове на ЕРС.

В транспорта като цяло има добре развити индустриални отношения, въпреки че плътността на синдикатите е различна - в автотранспорта е относително ниска, във въздушния и морския е средно висока, а в железопътния и градския транспорт, особено в София и големите градове, е над 50 на сто. Колективните преговори и колективното договаряне съществуват във всички браншове, като степента на покритие зависи от синдикалната плътност - в железопътния и морския транспорт, както и в градския транспорт за София е над 60%, в останалите е под 40%. В транспорта нивото на стачна активност, наред с миннодобивния отрасъл, е сравнително най-високо за България, особено за работещите в железопътния и градския транспорт.

В предприятията за преработка на отпадъци няма синдикални организации и отношенията между работодатели и служители са предимно индивидуални.

В сектори като търговията на дребно, туризма и услугите (главно лични, занаятчийски и други традиционни услуги (в т.ч. и комунално-битови) има синдикати, но нивото на плътност е сравнително ниско. Повечето предприятия са микро и малки, има и средни, с изключение на някои от новите услуги като аутсорсинг, ИТ, бизнес услуги, където оперират големи и средни предприятия. В търговията на дребно и в услугите, както и в туризма, функционират и много кооперации. В някои от големите, средни и малки предприятия от търговията на дребно, туризма и традиционните услуги има синдикати. Също така в областта на туризма и търговията на дребно има секторно договаряне и договаряне на ниво предприятие, но само за някои средни и големи предприятия.

4. Определения относно прякото участие на работниците в управлението и общ контекст

В приложението към въпросника, използван за интервютата с респондентите, са представени някои общи определения за "прякото участие на работното място", за да се изясни темата и да се подобрят определенията, дадени от представителите на работодателите и синдикатите. Определението е както следва: Възможности, предоставени от управляващите екипи на предприятия

*и линейните мениджъри или инициативи на работното място, на които мениджърите оказват подкрепа, за консултиране и/или делегиране на отговорности и правомощия за вземане на решения на своите подчинени, като отделни лица или като група служители, свързани с непосредствената работа, организацията на труда и/или условията на труд. **Прякото участие** дава на работниците и служителите по-добра възможност да организират своите работни задачи и по-голяма самостоятелност, автономност и свобода на преценка и действие, индивидуално или чрез работа в екип.*

Според резултатите, повечето от респондентите споделят дефинициите за пряко участие, представени в приложението към въпросника, или изразяват подобни възгледи.

Регистрирани са и някои особености. Становището, изразено от представител на БСК на национално ниво, е по-фокусирано към по-широкия аспект на управлението на предприятието, включително стратегическото управление: „... В управлението, този въпрос е свързан с политиките на ангажираност, мотивация, създаване на съпричастност и лоялност на работниците и служителите към целите, мисията и визията на компанията“.

В същото време, някои от представителите на браншовите работодателски организации смятат, че прякото участие не засяга националния контекст, икономиката, формирането на заплатите, както и координацията. Въпреки това, те изразяват и мнения, с които подчертават значението на ефективното осъществяване на прякото участие в малките и средни предприятия (МСП) и в предприятията без синдикати, което би могло да бъде полезно за подобряването на тяхната производителност. Що се отнася до отделните сектори, някои от гледните точки се допълват от спецификацията на различни практически прояви като „участие в програми, проучвания и изразяване на лично мнение от служителите“ (пивоварна промишленост).

Мненията изразени от страна на представители на синдикатите относно значението на прякото участие на работниците в управлението не се различават съществено (освен с известни нюанси), като акцентът е върху възможностите за пряко информирание и консултиране. Според представител на КНСБ на национално равнище прякото участие в управлението следва да се реализира „...чрез пряк и непосредствен достъп до управлението на предприятието и трябва да се отличава с висока степен на свободно вземане на решения от работниците по конкретни задачи, които

предварително са определени от работодателя в някакъв организационен документ на предприятието".

Някои **представители на синдикатите**, както на национално, така и на секторно ниво, смятат, че прякото участие би могло да подобри индустриалната демокрация (включително колективното договаряне) и индустриалните отношения като цяло, както и мотивацията за работа и производителността.

Както представителите на работодателите, така и на синдикатите смятат, че прякото участие е по-скоро управленски подход, който се отнася основно до подобряването на производителността и корпоративното развитие.

5. Секторни измерения в практиката на прякото участие

Данните за използване на прякото участие на работниците в управлението представляват интерес заради своето разнообразие и дори заради известни противоречия. Според представители на централата на БСК, в 30 до 50% от предприятията, които са техни членове пряко или чрез браншови работодателски организации има практики на пряко (предимно консултативно) участие на работниците, тъй като мениджърите (особено пряко ръководещите работата и производствената дейност) не могат да осъществяват функциите си без консултации с „изпълнителите“. Според повечето представители на работодателите и синдикатите на секторно ниво, прякото участие се използва главно в големите компании, но и в предприятията без синдикати. Според данни от интервютата това обхваща:

- Около 50% от предприятията, преработващи плодове и зеленчуци (повечето от тях без присъствие на синдикати);
- Повечето от поделенията на МНК и големите компании в металургията и пивоварната промишленост;
- Много други големи компании и поделения на МНК (от химическата промишленост, ИТ, финансови компании, банки, застрахователни дружества);
- 20% от предприятията от всички отрасли на хранително-вкусовата промишленост, в които има синдикати;

- Около 50% от предприятията в сферата на търговията на дребно, туризма и традиционните услуги (включително кооперациите), в които има синдикати.

Според работодателите в микро, малки и средни предприятия, прякото участие има най-естествената среда, тъй като контактът «ръководство - служител» винаги е пряк.

Според представители на КНСБ-централа, в рамките на предишни проекти и кампании са констатирани следните тенденции: В много предприятия, в които няма синдикално представителство и формални системи за информиране и консултиране, се осъществява пряк контакт между работници и ръководител/и, а индивидуални или групови права се „делегира“ неформално на работниците, които се насърчават за „пряко участие“, без това да е институционализирано в определена система. Тази „рационализация“ на възможностите за участие на работниците и служителите се стимулира и от самите ръководители в някои предприятия, в противовес на изграждането на системи за информиране и консултиране, което се счита за бюрократично и недостатъчно ефективно.

В същото време, някои от синдикалните лидери на секторно равнище посочват, че прякото участие понякога се обсъжда между социалните партньори, включително при двустранни консултации, отнасящи се до осъществяването му, както и в процеса на колективно договаряне - на секторно и фирмено ниво. В резултат на това в някои колективни споразумения на секторно и фирмено равнище **съществуват разпоредби относно прякото участие** на работниците, но те най-често са формулирани като общи политики и пожелания, без да се конкретизират формите и практиките.

5.1. Основни форми на пряко участие

Като цяло, основните форми на пряко участие включват:

- а) консултативни: проучвания на мненията на работниците; срещи на работното място; системи за събиране на предложения на работниците и идеи за иновации;
- б) делегиране на функции: участие в контрола на качеството; делегиране на индивидуална или групова автономия на работното място; проектни екипи.

В част от секторите прякото участие е предимно консултативно. Според представителите на Синдикат „Бира, храни, напитки“ и Съюза на пивоварите в България, в 2/3 от предприятията се извършват проучвания на нагласите на работниците и се набират предложения за подобряване на трудовия процес. Използват се и производствени съвещания, оперативки, конкурси за нови идеи. В някои от предприятията, предимно поделения на МНК, като средство за пряко участие се използва и частична автономия на работните групи и/или на работните места.

Според представител на Асоциация на рециклиращата индустрия в България, прякото участие в предприятията на този сектор също е предимно консултативно. Правят се предимно инструктажи за прилагане на изискванията на законодателството, за които работниците и служителите могат да дават предложения и препоръки, но окончателните решения се вземат от ръководството.

5.2. Предметна област на прякото участие: основни въпроси

Основните въпроси, обсъждани с работниците чрез пряко участие, са свързани с производствения процес, технологията, качеството, производителността, работното време, здравето и безопасността на работното място и екологичната политика. В някои случаи се обсъждат и социални въпроси и въпроси, свързани със съвместяването на професионалния и личния живот.

В пивоварната индустрия прякото участие на работниците в управлението засяга главно производителността, усъвършенстването на трудовия процес, в т.ч. оптимизиране и улесняване на изпълнението на трудовите задачи, организацията на труда, иновативни технологични промени, промени в работната среда, контрол върху здравословните и безопасни условия на труд, повишаване на квалификацията и уменията, в някои случаи заплащането на труда и търсене на баланс между трудовия и семейния живот.

В сектора „Рециклиране“ прякото участие на работниците в управлението се използва главно с цел подобряване на качеството на работа на персонала и е по-скоро мениджърски подход за управление на персонала. То включва непрекъснато усъвършенстване на трудовия процес, организацията и производителността на труда.

В секторите на търговията на дребно, туризма и услугите (главно традиционни) основните въпроси на прякото участие са организацията на труда, работното време, здравословните и безопасни условия на труд, съвместяването на професионалния и личния живот.

6. Взаимодействие на прякото участие с другите форми на индустриална демокрация и другите механизми на процеса на индустриални отношения

6.1. Пряко участие и другите форми на индустриална демокрация/участие на работниците

Данните от интервютата показват, че повечето представители на работодателите и някои от синдикалните представители споделят мнението, че прякото участие и другите форми на индустриална демокрация са взаимно свързани и биха могли да се подпомагат взаимно. Повечето от респондентите са съгласни, че обикновено не възникват конфликти между различните форми на индустриална демокрация, с някои изключения - в случаите, когато интересите на някои работни екипи или групи работници противоречат на интересите на повечето от останалите работници това засяга: работа на смени, здравословни и безопасни условия на труд, заплащане и т.н. (представител на Федерация на независимите синдикални организации от хранително-вкусовата промишленост). Както посочват и представители на някои работодателски и синдикални структури, преките и косвените форми на участие на работниците са дълбоко взаимосвързани и допълващи се във всички области на трудовите отношения.

Прави впечатление също така, че както представителите на синдикатите, така и на работодателите разглеждат по-общо индустриалната демокрация - като информиране, консултиране и до известна степен – участие в управлението (вземане на решения), тъй като в България няма ясна нормативна рамка за последното. Така например, част от тях посочват, че обратната информация от представителите по информиране и консултиране, избраните пълномощници и други работнически представители, предоставяна на работниците по същество е пряко участие (предимно информативно и консултативно).

Представителите на синдикатите също така посочват, че обсъждането на различни трудови и социални въпроси чрез синдикални форми - събрания, лични и групови контакти и други, е всъщност пряко участие на работниците (отново информативно и консултативно) - по-специално на синдикалните членове и отчасти на нечленуващите в синдикат.

6.2. Пряко участие и колективно договаряне на секторно и фирмено равнище

Конкретно в тази област има известни различия между представителите на синдикатите и на работодателските организации. Представителите на централата на КНСБ и секторните синдикални федерации по-скоро считат, че чрез процесите на колективни преговори могат да се очертаят рамките на използваните форми на пряко участие.

Например, в пивоварния бранш това до известна степен е застъпено, доколкото в секторните КТД се предвиждат дейности по поощряване на инициативността на работещите, използване на различни форми за насърчаване на работнически предложения за подобряване на трудовия процес и др.

В по-широк мащаб, представители на централата на КНСБ посочват тенденции, които се наблюдават при провеждане на други изследвания, проекти и кампании. Според тях е практика **в редица КТД на равнище предприятие да се договарят процедурите по информиране и консултиране, които включват осъществяване на процеса чрез представители, но и пряко, с активното участие на всички работници** - чрез провеждане на производствени или отчетни събрания, заседания, съвещания, работни срещи и др. В КТД се залагат и формите на търсене на обратна връзка с работниците, с цел проучване на тяхното конкретно мнение по обсъжданите въпроси.

Мненията на представителите на браншовите работодателски организации в известна степен се различават от тези на синдикатите, но и там има различни нюанси. Някои от тях (например представителката на Съюза на пивоварите в България) посочват, че *„пряката и непряка форма на участие на работниците и служителите в управлението на предприятието са съвместими, но тяхното въздействие върху индустриалните отношения може да доведе до*

конфликт, когато се стигне до колективно трудово договаряне и възползване от придобивките на КТД - от синдикалните членове и от нечленуващите.” В случая става дума за различен механизъм и начина на приложението му в България - КТД в предприятие, доколкото чрез този механизъм се представляват главно интересите на синдикалните членове (понякога и на останалите работници), а прякото участие е форма на изразяване на интересите на всички работници.

Според други мнения, по-специално на представителката на Българска асоциация на на металургичната индустрия, няма непосредствена връзка между прякото участие и колективното договаряне, респективно и с информирането и консултирането. Според нея, прякото участие се осъществява по-скоро на микро ниво в предприятието, с различни форми в отделните звена/отдели, особено при тези с много персонал и сложни и разнообразни технологии и процеси, докато колективните преговори и информирането и консултирането чрез представители са свързани с по-дългосрочни цели, които обхващат макро-показателите на предприятието.

7. Въздействие на прякото участие върху индустриалните отношения и управлението на предприятията

Повечето анкетирани отчитат значението на прякото участие, влиянието му върху резултатите от дейността на компаниите, макар то да е индиректно и не особено силно на този етап, както и възможностите за подобряване на диалога между работници и работодатели. Някои представители на работодателите виждат и ролята му за подобряване на корпоративното управление и устойчивото развитие на компаниите

Въпреки това, повечето представители на работодателите и синдикатите смятат, че прякото участие е полезно както за работодателите, така и за работниците (печеливша ситуация и за двете страни), ако:

- се използва по подходящ начин и се установи доверие;
- се изпълнява от компетентни и опитни хора (особено работодатели).

Някои представители на националната организация на работодателите (БСК) подчертават, че прякото участие на работниците може да се използва като основен механизъм за подкрепа на някои от управленските подходи, като¹⁴:

- Управление, насочено към работниците (развитие, мобилизиране на човешкия потенциал);
- Набиране на таланти;
- Подобряване мотивацията за труд ;
- Поддържане на квалифициран персонала;
- Управление на основа на преживяванията/опита на работниците;
- Преоткриваща организация: преоткриване на хората и отношенията, децентрализация на властта

Както представителите на работодателите (с някои изключения), така и на синдикатите споделят мнението, че **прякото участие би могло да подобри управлението на предприятието и устойчивостта поради по-доброто използване на човешкия капитал**. Според някои респонденти (и от двете страни) ефективното пряко участие означава по-добра мотивация за работа и удовлетвореност от работата, което би могло да доведе до по-

¹⁴ На основа на презентацията на представител на БСК (Томчо Томов) пред Националния семинар за България, 5 юни 2018

добри резултати от дейността на компанията. Някои представители на **работодателите** смятат, че ефективното пряко участие може да доведе до по-добри резултати и производителност на ниво предприятие (без да се споменава социалното въздействие).

Представителите на работодателските организации обосновават ролята на прякото участие на работниците с **необходимостта от подобряване на трудовите резултати и според тях то има смисъл главно заради тази цел**. В противен случай, според представителката на Българската асоциация на металургичната индустрия, прякото участие може да се превърне в причина за създаване на конфликти, с негативни последици за работниците и за предприятието. В този контекст се изразява и мнение, че прякото участие е по-добре да бъде достъпно главно за достатъчно компетентни и професионално подготвени работници.

Според представителката на Съюза на пивоварите в България *„прякото участие на работещите е стимулиращо и мотивиращо за тях. Работникът не се чувства излишен. Обективното заплащане на труда играе най-голяма роля. Когато се вземат предвид поставени искания и предложения на работника, той се чувства значим и уважаван.“*

Някои от представителите на секторните синдикални федерации (например на работещите в пивоварната промишленост) подкрепят тези твърдения. Според председателя на синдиката прякото участие в управлението на предприятията е полезно за постигане на по-висока производителност, за въвеждане на нови технологични решения или подобряване на старите, за стимулиране на инициативността, а оттам - достигане на по-висока конкурентоспособност и устойчиво развитие на бизнеса. То е фактор за насърчаване развитието на човешкия капитал

В същото време **някои представители на работодателите и синдикатите** споделят мнението, че **различните форми на участие изискват различни компетенции и мотивация на участващите лица, поради което нивата и видовете решения взети чрез пряко участие са различни**. Според работодателите това са предимно решения на оперативното ниво - по прилагане на стратегията на компанията, а не по създаване на нова или различна такава.

Някои от респондентите, споделят и вижданията си относно **слабия**

ефект на прякото участие, както и тревогите си от **възможните негативни последици** от прякото участие на работниците. Представителката на Независимата синдикална федерация на търговията, кооперациите, туризма и услугите отбелязва, че прякото участие може да има отрицателно или нулево въздействие в случай, че се прилага формално. Според други - например представителят на Федерацията на независимите синдикални организации от хранителната промишленост прякото участие може да е полезно за работниците, но резултатите обикновено са ограничени.

Малка част от представителите на работодателите изразяват **съмнение, че прякото участие би могло да подобри нагласите на работниците към повишаване на квалификацията и придобиване на повече умения и знания**: например представител на работодателите от Българска асоциация на металургичната индустрия.

Въпреки че само малка част от представителите на работодателските организации имат данни за отрицателното въздействие на прякото участие, повечето от тях признават, че това не отразява негативния характер на прякото участие, а **по-скоро неподходящите начини за неговото прилагане**. Според тях отрицателното въздействие може да се дължи на неправилно организиране на прякото участие, като правилната организация означава да няма манипулиране и от двете страни, да не се злоупотребява поради личен/групов интерес и т.н.

Мненията на **синдикалните представители** относно отрицателното въздействие на прякото участие са следните: Повечето от тях споделят мнението на работодателите, че отрицателното въздействие може да се появи поради **неподходящ начин на прилагане**. Някои представители на национално равнище (КНСБ) смятат, че прякото участие може да бъде управлявано по такъв начин, че да се избегнат някои отрицателни въздействия. Други секторни синдикални лидери, обаче, отбелязват, че в не малко случаи - прякото участие може да увеличи интензивността на труда и да доведе до по-голяма умора и повишен стрес: представителите на Федерацията на независимите синдикални организации от хранителната промишленост, Независимата синдикална федерация на търговията, кооперациите услугите и туризма и др.

Това се споделя и от някои от представителите на браншовите работодателски организации, например представителката на пивоварния

бранш: „Има моменти когато прякото/неконтролирано участие може да доведе до отрицателни последици. Всяко едно реструктуриране и оптимизиране на производството в резултат на нещо ново и иновативно, води до съвместяване или закриване на работни места, т.е. всяка една промяна води след себе си негативни последици, които синдикатите трябва да смекчават. Стресът на работното място се увеличава, когато настъпи опасност от загуба на работното място. Като социални партньори, ние работим активно по превенцията на стреса. За целта в предприятията се изграждат „екипи за управление на промяната (ЕУП).“

Според нея, самите условия понякога предполагат ниска мотивация и оттам -нисък ефект на прякото участие. Ниско квалифицираният персонал се маргинализира и оттам - социално се самоизключва. В тази ситуация лоялността и доверието са доста условни и започват да изчезват.

8. Бъдеще на прякото участие на работниците

Като цяло прякото участие все още не е достигнало достатъчно високо равнище и резултати, ето защо прогнозите за бъдещето му засега са по-общи.

Що се отнася до въздействието на прякото участие върху отношението между труда и капитала като цяло, някои от становищата са, че прякото участие може да ги промени, но това се споменава в не повече от половината от отговорите, в останалите отговори такива мнения не се изразяват.

Някои **синдикални представители** заявяват, че взаимоотношенията между капитал и труд зависят от много фактори и насърчаването на прякото участие е само едно от тях. Според някои от тях (представител на синдиката на работещите в пивоварната индустрия): „Устойчивото развитие на предприятията изисква паралелно съществуване на пряко и непряко участие в управлението. Силният превес на едната форма на управление над другата се отразява на производствения процес. Не трябва да се забравя, че в пивоварните предприятия има няколко категории персонал и неговата разнородност налага един или друг подход на управление.“

Отношенията се променят поради появата на нови работни места и нови форми на заетост (представител на работещите в търговията, кооперациите,

туризма и услугите). *В случаите на някои аутсорсинг производства и краткосрочна заетост, прякото участие е доста трудно или невъзможно за изпълнение.*

Някои **представители на работодателски организации**, обаче посочват, че въпросът за прякото участие и неговото въздействие върху отношенията между труда и капитала е „*предмет на обсъждане от миналото*“. Това твърдение е провокирано от драстичните промени, които могат да възникнат в много сектори, поради цифровизацията и автоматизацията на производствените процеси.

Представителката на Българската асоциация на металургичната индустрия счита, че „*днешните технологии водят до все по-малко пряко участие на работниците и служителите в процеса на производство. В тези условия не може да се очаква засилване на тяхната роля чрез формите на пряко участие в управлението на предприятията*“

В същото време, както националните организации на работодателите, така и на синдикатите нямат изрично и ясно определена политика по отношение на прякото участие.

Работодателските представители смятат, че „прякото участие“ е по-скоро част от по-широката политика на компаниите, свързана с ангажираността, мотивацията, съчувствието, лоялността на работниците към целите, мисията и визията на компаниите; то няма отделна и независима роля и следователно трябва да се разглежда като такова. Политиката на БСК е насочена към увеличаване на броя на информирани, мотивирани и ангажирани хора, които се чувстват удовлетворени (и в контекста на прилагането на доброволни управленски стандарти като ISO 9001, ISO 14001 и др.). Някои от секторните асоциации на работодателите съобщават, че имат такива политики, но това се променя в зависимост от сектора.

Подобряването на участието на работниците (включително прякото участие) е посочено в неотдавнашната програма **на КНСБ**, но без детайли. В секторните синдикални федерации има подкрепа като цяло, но в контекста на всички други форми (информирание и консултиране и др.).

Като цяло работодателите и синдикатите са на различно мнение по отношение на **регулаторния подход**. Повечето работодатели смятат, че колкото повече тези въпроси се регламентират от държавата, толкова по-

малко ефективни са те. Поради това **повечето от тях са на мнение**, че не е необходимо да се създава правна рамка за пряко участие, с изключение на представителя на Асоциацията на компаниите от автомобилния транспорт, който смята, че някои конкретни въпроси може да изискват правна рамка.

От друга страна, представителите на синдикатите смятат, че регламентът е необходим за защита на работниците от възможното *„засилване на интензивността на работата“*. Някои секторни синдикални представители допускат, че някои рамки относно прякото участие могат да бъдат договорени в предприятията между синдикатите и работодателите.

Предварителни заключения

А. Формите на пряко участие изглежда все още имат ограничено значение в българските предприятия. Те не се използват често в МСП като цяло и в част от големите компании от секторите, включени в проучването.

Б. По-голямата част от анкетираните нямат достатъчна, точна и приемлива информация относно практическото осъществяване на прякото участие. Според представители на работодателските организации всяка форма на комуникация с работниците/персонала може да бъде *„пряко участие“*, така както представителите на синдикатите често смятат, че всякакви синдикални събрания за консултации със синдикалните членове също са *„пряко участие“*.

Някои от представителите както на работодателите, така и на синдикатите изразяват твърде широко разбиране за него. Становището, изразено от представител на БСК на национално ниво, е по-фокусирано към по-широкия аспект на управлението на предприятието, включително стратегическото управление: *„... В управлението, този въпрос е свързан с политиките на ангажираност, мотивация, създаване на съпричастност и лоялност на работниците и служителите към целите, мисията и визията на компанията“*. Повечето представители на синдикатите и на работодателските организации, обикновено споменават за информиране и консултиране като цяло (което може да се приложи и пряко, и чрез представители на работниците).

В. Някои от възгледите и заключенията не се основават на доказателства (не са направени представителни проучвания). Мненията се основават на личен опит и информация, получена от работещи в предприятието и те не са добре проучени и документирани

Г. В много случаи възгледите на представителите на работодателите и синдикатите относно прякото участие изглеждат много сходни. Това се основава на практическите форми, приложени в изследваните сектори и тяхното значение - те са насочени към подобряването на производствения процес, организацията на труда и производителността, понякога към здравето и безопасността на работното място, а по-малко към по-конфликтни въпроси като заплати, социални придобивки и т.н. Въпреки това и двете страни смятат, че доверието между партньорите и наличието на социален диалог са предпоставки за пряко участие и постигане на резултати.

Д. Възгледите на социалните партньори се различават главно по отношение на отрицателното въздействие на прякото участие и значението на „ефективното пряко участие“. Ясно е, че някои синдикални представители се страхуват да използват пряко участие, защото считат че това би довело до засилване интензивността на работата и в известна степен до пренебрегване на влиянието на синдикатите на работното място. Що се отнася до положителното въздействие на прякото участие, работодателите смятат, че участието на работниците може да бъде ефективно в случаите, когато насърчава мотивацията за работа и производителността. За синдикатите прякото участие е ефективно, ако работниците станат по-удовлетворени и ако се подобри работната им среда и качеството на трудовия живот.

Е. Представителите на работодателите и синдикатите имат различни възгледи относно правната рамка на прякото участие. Работодателите смятат, че това е по-скоро управленски подход, зависи от конкретната компания и може да бъде регулиран с фирмени правила, кодекси и т.н. Представителите на синдикатите предпочитат да имат рамка, необходима за защита на трудовите и синдикални права на работниците, в случаите на неподходящо използване на директното участие от някои работодатели.

Ж. Въпросите за прякото участие трябва да бъдат много по-задълбочено изследвани и обсъждани между социалните партньори.

III. Казуси/практически случаи

За представяне на казуси (анализ на случаи в предприятията) са избрани три основни компании: две от сферата на производството (хранително-вкусовата промишленост - пивоварна и производство на безалкохолни напитки) и една от сферата на услугите (въздушен транспорт). Производствените компании са частно притежавани подразделения на МНК, а транспортната компания все още е държавна собственост.

1. Карлсберг (Carlsberg)

Казусът за поделението на Карлсберг в България е изготвен на базата на информация за компанията, резултати от предишни изследвания и събиране на данни въз основа на въпросници, попълнени от директора/мениджъра по управление на човешките ресурси и представителя на синдикатите в едно от производствените звена (Благодеевград, Югозападен регион на България).

Основни характеристики на поделението

Датската компания Карлсберг навлиза на българския пазар през 2002 г., въпреки че първата производствена единица на сегашния Карлсберг-България е създадена в началото на 80-те години на 19-ти век. През 2002 г. предприятието в Североизточна България е продадена на Карлсберг от предишния собственик - FAF Metal (турска компания), а през 2005 г. друго предприятие, произвеждащо бира в Югозападна България също е придобито от Карлсберг. В процеса на развитие на своята дейност, Карлсберг България е създавала локална мрежа от дистрибутори и е повлияла на местната икономика и местния трудов пазар, особено в Североизточна България.

През 2011-2012 г. в Карлсберг България е направено вътрешно реструктуриране, насочено към повишаване на производителността, което довежда и до съкращения. Съкращенията, обаче, не са твърде радикални - във всички дружества процедурите са изпълнени в съответствие със закона и разпоредбите на колективното договаряне. Лицата, чиито договори трябва да бъдат прекратени, са избрани въз основа на оценката на техните резултати.

Понастоящем поделението на Карлсберг в България има две производствени единици - в Шумен (Североизточен район) и Благоевград (Югозападен район), и административен и търговски офис в София. Основна дейност е производство на бира и други напитки с ниско съдържание на алкохол. Пазарният дял на Карлсберг е над 22,4% от българския пазар (2016 г.).

Труд, индустриални отношения и участие на работниците

Общият брой на служителите в българското поделение е 509. Повечето от тях (99%) имат постоянни договори, а за периода април - септември се наемат работници на допълнителни сезонни договори (1% от всички наети), поради нарастване на търсенето. Срокът на сезонните договори е от три до шест месеца. Повечето временни работници обикновено биват наемани отново през следващите години, в случай че не са намерили друга работа, тъй като са придобили основни умения и опит.

Карлсберг България е внедрила програми за стажове за студенти и наскоро завършили висше образование, както и за завършващи средно училище, наемани на временни договори. Повечето от служителите са мъже и средната възраст е сравнително висока - от 45 до 50 години. Структурата на персонала обикновено включва квалифицирани производствени работници и техници, по-ниско квалифицирани работници, дистрибутори и административен и управленски персонал. В компанията длъжностните характеристики обикновено изискват способността да се извършва повече от една производствена дейност и на различни видове машини. Използват се ротация на работното място, разширяване на работните задачи и отговорности и работа в екип. Работата в екип изисква замяна на колеги в случай на отсъствие и взаимопомощ. Проблемите, възникващи на работното място се решават от преките ръководители заедно с работните екипи, или в някои случаи с намесата на ръководители от по-високо ниво.

Поделението на Карлсберг в България реализира лийн производство и система за професионално обучение, свързано със « лийн » управленска философия. „Лийн” производството обхваща три основни системи с равностойно значение:

- Оперативна (механизмът на организация и оптимизирането на всички ресурси и средства трябва да добавя стойност и да свеждат до минимум загубите);

- Управленска инфраструктура (структурата и процесите, които се използват за управление на постигането на бизнес целите);
- Нагласи и поведение (структурата и процесите, които се използват за управление на постигането на бизнес целите).

И трите системи са еднакво важни и трябва да се прилагат координирано. Промяна не може да се осъществи без някой от елементите. Основните практически последици от „лийн“ производство в Карлсберг България са свързани с **установяване на реда на работното място, бързото разрешаване на технически проблеми, ограничаване на времето за доставка, изтегляне и прехвърляне на подготвената стока за съхранение и нейната навременна реализация на пазара, и съкращаване на времето за получаване на необходимата информация за целите на производството.**

Според правилата за формиране на заплатите в поделението **увеличаването на заплатите трябва да е свързано с увеличаването на годишните продажби и темпа на инфлация.**

Карлсберг прилага политика на равенство между половете, съвместяване на професионалния и личния живот и социални придобивки. Компанията има своя собствена политика за корпоративна социална отговорност, включваща както насърчаване на сближаването на организацията/екипа, така и дейности, насочени към обществото.

В двете производствени звена на Карлсберг България има синдикати, в които членуват около 60% от работната сила. Повечето са членове на синдикални организации към Синдикат „Бира, храни и напитки“ - КНСБ. В едно от звената има и малка организация на Федерация „Хранителна и питейна промишленост“ към КТ „Подкрепа“, която включва около 3% от персонала. Жените представляват 30% от синдикалните членове, а младежите - 20%. В поделенията на Карлсберг се прилага секторен колективен трудов договор (КТД) за пивоварната промишленост в България, като и в двете производствени единици има КТД на ниво предприятие. Осъществява се информиране и консултиране, но най-вече чрез синдикални канали (или чрез представители, определени изключително от синдикатите) и чрез ежегодни срещи на събранието на пълномощниците. От 2014 г. има български представител в ЕРС на Карлсберг. Съществува и така нареченият „борд в сянка“, който включва по един служител от всеки отдел, за обсъждане

на управленски въпроси.

Пряко участие - общи характеристики, основни форми и предмет

Прякото участие вече се използва в поделенията на Карлсберг България, в контекста на философията на „лийн“ производство и организационна култура.

Индивидуални консултации

Основните форми, които се използват са: редовни срещи на работниците с преките ръководители/супервайзъри; срещи за докладване на изпълнението на работните задачи; индивидуални консултации; проучване на мнението на работниците (система, наречена ***Вашите мнения***); схеми за предложения от страна на работниците, включително инициатива „Поведение на победителите“. Срещите с ръководителите/супервайзърите обикновено се организират поне веднъж месечно.

Основните въпроси, които се обсъждат при индивидуалните консултации са:

- здравословни и безопасни условия на труд;
- професионално обучение и развитие на работниците;
- инициативи на работниците за подобряване на производствения процес;
- други (не са специално споменати).

Индивидуално делегиране на отговорности

Индивидуалното делегиране на отговорности се използва частично от ръководителите и супервайзърите. Обикновено на отделните работници се делегира да определят:

- работния график;
- графикът на работните задачи;
- крайните срокове ;
- методите за подобряване на процеса на работа.

Работни групи / екипи

Както вече беше посочено, в поделението на Карлсберг България се използва и екипната работа. Според ръководителя на отдела по управление на човешките ресурси, съставът на екипа и определянето на въпросите, които трябва да бъдат консултирани или, чиито решения са делегирани на

групата, се определят както от работниците, така и от мениджърските екипи на предприятието и преките мениджъри/супервайзъри. Председателите на синдикалните организации споменават, че съставът на групата и въпросите, които трябва да бъдат обсъждани се решават съвместно от супервайзърите и работниците. Обаче, изпълнението на предложенията/решенията, направени от групата (особено в процеса на консултации) се решава от ръководителите/ супервайзърите.

Според интервюирания ръководител „Човешки ресурси” няма лидери на работните екипи, но синдикалният представител посочва, че има лидери, избрани от работниците участващи в групите.

Групови консултации

Основните въпроси, които се консултират с работните групи/екипи са:

- разпределяне на работните задачи;
- подобряване на работата;
- график на работа;
- внедряване на нови технологии;
- здраве и безопасност на работното място.

Консултациите се провеждат веднъж месечно според представителя на синдикатите и веднъж на три месеца според ръководителя на човешките ресурси. Възможно е и двамата респонденти да са прави, тъй като различните теми изискват по-чести или по-редки, но подробни консултации. Груповата консултация е доброволна.

Делегиране на отговорности на работните групи / екипи

В поделението на Карлсберг частично се използва и груповото делегиране. Основните въпроси са:

- разпределението на работните задачи сред членовете на групата;
- графикът;
- методите за подобряване на производството и трудовия процес.

Мениджърът по човешките ресурси, обаче, посочва, че участието в делегирането на функции на групите е задължително, а според синдикалния представител, както участието в консултациите на работните групи, така и делегирането на функциите на групите са доброволни.

Съществуват и специални работни групи – например, кръжоци по качеството, където се решават специфични въпроси.

Влияние на прякото участие върху управлението на предприятието и индустриалните отношения

Според мениджъра по управление на човешките ресурси, синдикатите участват в преговорите, свързани с организацията на работа, груповото консултиране и делегиране. С представителите по информиране и консултиране (определени от синдикатите) също се консултират по въпросите на прякото участие.

Представителят на синдикатите не посочва данни точно по тези въпроси, но споменава, че прякото участие може да се осъществи и чрез синдикални срещи, особено във връзка с трудови и социални въпроси.

Ръководителят на отдела по човешките ресурси посочва, че прякото участие оказва въздействие и върху формирането на заплатите, включително прилагането на по-голяма гъвкавост на заплащане въз основа на някои нови принципи:

- Признаване на допълнителни умения, които не са удостоверени с документи;
- Бонуси, основани на индивидуално участие; увеличаване на обема на производството на базата на екипната работа; подобряване на качеството.

В заключение:

Системата за пряко участие в поделението на Карлсберг включва различни форми - предимно консултативни и известно делегиране на функции, както и индивидуално, и групово участие;

Фокусът на прякото участие е поставен преди всичко върху **ефективността на производствения процес и качеството на продукцията**, а ръководителите/супервайзърите играят важна роля в процеса на участие;

Между ръководителя на отдела по човешки ресурси и представителя на синдикатите има някои малки различия в мненията относно основните характеристики на прякото участие, осъществявано в компанията, което вероятно се дължи на известни проблеми в комуникациите и недостатъчна информираност, главно на синдикалните представители. Въпреки това, предвид нивото на синдикална плътност и качеството на индустриалните отношения в компанията има шансове за по-добра интеграция на формите

на пряко участие и формите на представителство на работниците;
Вече са регистрирани и резултати от прякото участие, особено по отношение на развитието на работната сила, повишаването на производителността и качеството и увеличаването на равнищата на заплащане, което означава, че прякото участие става все по-полезно за работниците и за ръководителите;
Синдикалните организации в предприятието би трябвало да проявят по-голяма активност по отношение на прякото участие, като например да се информират редовно за процедурите и резултатите, да наблюдават влиянието на процеса върху условията на труд и индустриалните отношения и да предлагат промени при наличие на проблеми.



2. Кока-Кола ХБК (Coca-Cola HBC)

Казусът на Кока-Кола ХБК в България е изготвен на базата на информация за компанията, резултати от предишни изследвания и събиране на данни въз основа на въпросника, попълнен от директора/мениджъра по управление на човешки ресурси. Представителите на синдикатите не са попълвали въпросника, но един от тях, базиран в дистрибуционния център в Пловдив, потвърди, че принципно е съгласен с информацията, предоставена от ръководителя на човешките ресурси.

Основни характеристики на поделението

Кока-Кола България е една от най-големите компании в производството на безалкохолни напитки в България. Тя стартира през 1992 г., като компанията е инвестирала 500 000 000 лв. в страната. Това е групата с най-много продажби на безалкохолни напитки в България. Тя демонстрира висока степен на производителност на труда (сред фирмите за производство на напитки в България) и използва сертифицирана система за управление.

Понастоящем Кока-Кола ХБК има два производствени центъра в България - един в София (предградията Банкя) и един в област София (град Костинброд). Има също така 7 дистрибуционни центъра в различни региони на страната и централен офис в София. Имало е и още производствени центрове в няколко града на страната, които са затворени. През последните години обемът на продажбите на поделението се е увеличил. В поделението съществуват системи за управление на качеството, управление на опазването на околната среда и управление на безопасността на храните, въз основа на ISO 9001; OHSAS 18001; ISO 22000. Има също така доставчици и няколко външни изпълнители, които са причина за създаването на нови работни места.

Труд, индустриални отношения и участие на работниците и служителите

Общият брой на служителите е 1300, сред тях 97,5% са на постоянни договори на пълно работно време и 2,5% - на временни трудови договори на пълно работно време.

Кока-Кола има политики по отношение на здравето и безопасността на работното място, човешките права и равните възможности. Поделението, както и МНК като цяло, изискват от своята верига на доставки да спазва принципи като: избягване на детския труд; спазване на трудовото и

социално законодателство; достойно заплащане, и т.н. В компанията се прилага и Кодекс за поведение, в който са формулирани основните характеристики на отговорностите на компанията и нейните служители и се обръща голямо внимание на антикорупционните дейности. Компанията е приела принципите на Глобалния договор и участва в много инициативи за корпоративна социална отговорност (КСО).

В предприятието действа и Транснационален договор за компанията, подписан от централното управление на Кока-Кола ХБК и IUF (Международният съюз на асоциациите на работниците от хранително-вкусовата, земеделската, ресторантьорската, тютюневата и кетъринг промишлености и сходните отрасли) през 2005 г., което обхваща правата за организиране в синдикати, колективно договаряне и предотвратяване на дискриминация.

В рамките на групата предприятия има синдикално присъствие - една секция на КТ „Подкрепа“ в централата в София и една организация на КНСБ в Пловдивския дистрибуционен център. Преди закриването на някои от бутилиращите предприятия в Плевен, Пловдив и др., е имало по-сериозно присъствие на синдикатите и съответно, колективно договаряне и уреждане на колективни трудови спорове. Организацията на КНСБ в Пловдив членува в Независимата синдикална федерация на търговията, кооперациите, туризма и услугите към КНСБ. Синдикалната плътност като цяло е ниска (под 15%).

От 2016 г. в компанията вече има колективен трудов договор.

В предприятието са избрани представители по информиране и консултиране, като се използва и събрание на пълномощните. За ЕРС на Кока-Кола ХБК има избрани представители от България.

Съществуват и много други механизми за комуникация в компанията: вестник на компанията, брошури, видео предавания и др.

Пряко участие

В Кока Кола ХБК - България се осъществява консултативно пряко участие.

Индивидуални консултации

Основните форми на индивидуални консултации са срещи на работниците

с преките ръководители/супервайзъри, срещи с централния мениджърски екип, индивидуални срещи на работници с преките мениджъри, проучване на мненията на работниците.

Основните въпроси на индивидуалните консултации са:

- качеството на продуктите и услугите;
- връзките с клиентите;
- здравето и безопасността на работното място;
- професионалното обучение и напредъка на работниците.

Консултациите се провеждат поне веднъж месечно.

Работни групи/екипи

В поделението на Кока-Кола ХБК се използват и работни групи. Според ръководителя на отдела по управление на човешки ресурси, всички въпроси, засягащи работните групи - съставът, въпросите, които трябва да бъдат обсъждани, възможното прилагане на предложенията на работниците и назначаването и избора на ръководителите на групи се решава както от супервайзърите, така и от работниците.

Голям брой въпроси се обсъждат по време на груповите консултации:

- здраве и безопасност;
- обучение и развитие на умения;
- качество на продуктите;
- взаимоотношения с клиенти;
- нови технологии;
- други въпроси (не са точно споменати).

С цел решаване на някои от проблемите на производството се използват и специални работни екипи като кръжоци/клубове по качество и проектни екипи.

Участието в груповите консултации е доброволно и се извършва поне веднъж месечно.

Въздействие на прякото участие върху управлението на предприятието и индустриалните отношения

Според мениджъра по управление на човешките ресурси синдикатите в

компанията са информирани за формите, проблемите и резултатите от прякото участие. Представителите по информиране и консултиране също са информирани за процеса на пряко участие.

В същото време, няма индикации за въздействие на прякото участие върху управлението на въпроси, свързани с труда, по-специално върху формирането на заплатите.

В заключение:

Прякото участие, което се използва в поделението на Кока-Кола ХБК е само консултативно и е предназначено главно за решаването на производствени въпроси;

Въпреки че голям брой въпроси са обсъждани в процеса на индивидуални и групови консултации и в други форми, няма данни за възможно въздействие на прякото участие върху ефективността и качеството на производството, както и върху подобряването на условията на труд и заплащането;

Използват се много и различни форми на комуникация, информиране и консултиране. Синдикалното влияние, въпреки че все още е слабо, показва известно подобрение. Изглежда, че съществуват условия за по-добро интегриране на прякото участие и формите на работническо представителство и за подобряване на резултатите за компанията и работниците. Това, обаче, зависи от волята и усилията на ръководния екип и до известна степен от синдикатите.

3. Летище София

Основни характеристики на поделението

Летище София съществува като предприятие от 1937 г. През 1990-те години предприятието е преобразувано като самостоятелно търговско дружество. В края на миналия век е одобрен Генералния план за разширение и модернизация на съществуващата инфраструктура на столичното летище. Това е необходимо с цел е да се осигури необходимия капацитет за бързо развиващия се авиационен сектор като се предостави модерен стандарт на летищните услуги при висока степен на безопасност и сигурност на полетите. През 2000 г. Терминал 1 на Летище София е основно реновиран.¹⁵ На 31 август 2006 г. Летище София въвежда в експлоатация новата писта за излитане и кацане. Допълнително са изградени нови скоростни и свързващи пътеки

¹⁵ www.sofia-airport.bg

за рулиране, които осигуряват 20 самолетни движения на час при висока степен на безопасност. Аеронавигационното оборудване на новата писта за излитане и кацане осигуряват възможност за кацане в условия на намалена видимост. В навечерието на присъединяването на България към Европейския съюз - на 27 декември 2006 г. е открит новият Терминал 2. С годишен капацитет от 2.6 млн. пътници, терминалът е проектиран по начин, предполагащ неговото разширение в съответствие с нуждите на развиващия се през следващото десетилетие трафик. По-късно, през декември 2013 г. Терминал 2 претърпява разширение в северна посока, което позволява допълнително увеличение на неговия пътнически капацитет от около 200 000 пътника годишно. Летището разполага с автоматизирана система за сортиране на пътнически багажи с четиристепенна проверка по сигурност, 36 гишета за регистрация на пътници и багажи, терминали за интернет и самостоятелна регистрация на пътници и багажи, модерна летищна информационна система, като тези системи осигуряват качествено обслужване за 2000 пътници в час „пик“¹⁶.

„Летище София“ ЕАД притежава всички необходими лицензи, технически средства, обучен и сертифициран персонал. Като водещ доставчик на наземни услуги в България, дружеството обслужва около 10 000 самолета годишно, което означава 44% от пазарния дял.

През 2007 г. Lufthansa Technik поема ремонтните дейности на летището.

Въпреки че в периода 2007-2012 г., в резултат на изискванията на ЕС за повече сухоземни оператори, тези дейности са поети от няколко други компании - Swissport, Goldair Handling и Jet 1, Летище София ЕАД продължава да бъде конкурентна компания и има основния пазарен дял на наземните услуги.¹⁷

За 2016 г. „Летище София“ ЕАД отчита финансов резултат от дейността си – печалба в размер на 9 601 хил. лв., с 4 859 хил. лв. повече от планираната сума и с 4 021 хил.лв. повече от отчетената за същия период на 2015 година. През 2016 г. редовни полети по разписание са изпълнявани по над 70 маршрута, обслужвани от 24 авиокомпани. За 2016 г. е регистрирано и увеличение на товарните превози с над 13% в сравнение с предишната година.

¹⁶ Пак там

¹⁷ www.swissport.bg; www.goldairhandling.bg

За 2017 г. е регистриран ръст на броя на пътниците с над 30% и слаб спад на товарните превози – с 0,3%. За първия месец на 2018 г. вече има ръст на пътниците с 5,2% и на товарните превози със 7, 3%.¹⁸

За летището е обявявана процедура за концесия, но засега без резултат. През тази година се очаква нова процедура, след промяна на Закона за концесиите.

Летище София е сертифицирана компания по ISO 14001:2004 и се отнася с повишено внимание към опазването на околната среда, както и гарантира адекватни условия на труд и етично отношение. Съгласно изискванията на Международната организация по стандартизация (ISO) летището притежава сертификати по два стандарта: ISO 9001:2008 (Управление на качеството) и ISO 14001:2004 (Управление на околната среда). „Летище София“ ЕАД е сертифицирано по програмата на ACI EUROPE за акредитация на летищата като въглеродно неутрални зони (Airport Carbon Accreditation), Ниво 1 – Въглероден отпечатък.¹⁹

Прилаганите стандарти по ISO обхващат цялата сфера на дейности, извършвани от Летище София като летищен оператор в съответствие със Закона за гражданското въздухоплаване, включително и други дейности, изпълнявани от дружеството като тези по наземно обслужване, търговска дейност, отдаване под наем на терени, помещения, площи и съоръжения и други дълготрайни материални активи.

Стандартът по качество изисква прилагането на добра мотивационна политика, политики по квалификация и преквалификация на персонала и социална отговорност. В същото време стандартът по околна среда изисква обучение на персонала за неговото спазване, разработване и прилагане на изисквания за спазване на стандартите на въведената система за управление от служителите.

Дружеството поема редица социални ангажменти. Летище София често е естествен избор и предпочитан домакин за разнообразни по тематика и жанр културни събития и инициативи (изложби, арт или интерактивни инсталации, концерти, живи изпълнения), както и е добър партньор при тяхното популяризиране.

Като добър корпоративен гражданин компанията поема отговорността

¹⁸ www.sofia-airport.bg/sites

¹⁹ Пак там

и грижата към общността и региона, който обслужва. Така дружеството предприема доброволни инициативи, свързани с подобряване на битовите условия и качеството на живот в населените общности, разположени в териториална близост до летището и изложени в най-голяма степен на въздействието от неговата оперативна дейност.

Като член на българското гражданско общество, Летище София симпатизира и допринася към дейността на редица сдружения и фондации с нестопанска цел, посветени на борбата с детския паралич, на подобряване качеството на живот на уязвими социални категории (като деца без родители или деца със специални нужди, възрастни и болни хора, самотни майки и др.), на опазване на флората и фауната на България и други подобни. Освен това дружеството нееднократно заявява подкрепата си към социално значими каузи като правата на човека или опазването на природната среда, както и съдейства за популяризиране и представянето на летищна територия на събития или кампании с национална или европейска обществена актуалност.²⁰

Труд, индустриални отношения и участие на работниците и служителите

По данни от 2017 г. на летището работят над 2 100 души, като над 95 на сто са с постоянни трудови договори на пълен работен ден и около 5 на сто са също с постоянни трудови договори, на непълен работен ден. В синдикатите членуват 55% от заетите, като по-голямата част от тях – над 65% членуват в синдикалната организация, която е част от Съюза на транспортните синдикати към КНСБ, а останалите са членове на организацията на КТ „Подкрепа“. В компанията има сключен колективен трудов договор, прилага се и действащият секторен колективен трудов договор за отрасъл „Транспорт“. В компанията има система за информиране и консултиране, която се осъществява чрез синдикалните организации. Провеждат се срещи с мениджърите, в т.ч. и с главния изпълнителен директор, от типа „срещи в голямата зала“

Пряко участие-общи характеристики, основни форми и предмет

По данни от проведените интервюта, в компанията се използват различни форми на пряко участие в управлението, в т.ч. индивидуално и колективно, консултативно и делегиране на функции. Самият модел на пряко участие според информацията от двете интервюта е осъществен с предварително

²⁰ www.sofia-airport.bg

информирани на синдикатите и осъществяване на преговори с тях по конкретни параметри.

Индивидуални консултации

Според интервюто с директора по управление на човешките ресурси, индивидуалните консултации се провеждат чрез редовни срещи между работниците и преките мениджъри, срещи за обучения, срещу за отчитане на напредъка и за отчитане на изпълнението на задачите. Тези форми са непосредствено свързани с трудовия процес и са неизменна част от него. Друга допълнителна форма е проучване на мнението на работниците. По правило, поне веднъж месечно се провеждат някакви консултации от посочения тип, но логистиката на работата изисква това да се прави по-често.

Според мениджъра по управление на човешките ресурси основните теми, които се засягат в процеса на индивидуални консултации са с доста широк обхват :

- организация на труда;
- работно време;
- безопасност и здравето при работа;
- обучение и развитие на персонала;
- качество на предоставяните услуги;
- взаимоотношения с клиентите;
- въвеждане на нови технологии и др.

Според информацията от синдикалния председател, фокусът на индивидуалните консултации е върху работното време, здравословните и безопасни условия на труд и взаимоотношенията с клиентите.

Делегиране на отговорности (индивидуално)

Делегирането на отговорности на отделните работници и служители е посочено и в двете интервюта. Според синдикалния председател, мениджърите делегират отговорности по няколко аспекта:

- изготвяне на графика на работните задачи;
- качество на услугите;
- усъвършенстване на трудовия процес;

- условия на труд.

В същото време, според директора по човешките ресурси отделните работници и служители имат възможност да решават относително автономно редица други аспекти на работата си, освен посочените по-горе, като:

- изготвяне графика на работните задачи;
- спазването на сроковете;
- присъствието на работа и др.

Като цяло се налагат две основни тенденции: от една страна, работещите имат широка индивидуална автономия по редица въпроси в работата, от друга, синдикалните представители като че ли не винаги могат да наблюдават изцяло процеса на индивидуално консултиране и делегиране и по тези причини нямат пълна информация. В същото време е възможно в отделните случаи, в отделните структурни звена и дейности да има различна степен на обхват на консултиране и делегиране на отговорности, по преценка на съответните мениджъри.

Работни групи

В компанията е наложена и екипната работа. По данни от изследването решенията за формиране на състава на работната група се вземат съвместно от прекия мениджър и работниците. Въпросите, по които работната група ще има правомощия (консултативни или делегирани отговорности) се решава от мениджъра.

Има известно разминаване в данните относно процеса на осъществяване на взетите от групата решения: според мениджъра по управление на човешките ресурси прекият ръководител е този, който приема или не резултатите и определя дали взетите от групата решения са приложими в работата, а според синдикалния председател това се решава след договаряне с работниците. Това разминаване е възможен израз на различни ситуации - в някои случаи преките мениджъри са склонни да се договарят с работниците за осъществяване на взетите решения, в други крайното решение се взема еднолично. Подобна е и ситуацията с избора на лидер на групата - според мениджъра по УЧР, когато има такъв лидер той се избира съвместно от работниците и мениджъра - т.е. работниците го предлагат, а прекият мениджър го утвърждава, а според синдикалния председател

прекия мениджър е този, който по правило посочва лидера на група. Тук също са възможни различни измерения - в повечето случаи крайното решение за групов лидер/отговорник се взема от прекия мениджър, но често тези мениджъри предпочитат предварително да съгласуват такива решения с работниците от екипа, така че тези лидери да бъдат припознати и възприети от тях.

По правило работните групи се формират за специфични консултации (например по качеството) и на регулярен принцип.

Групови консултации

Според мениджъра по УЧР груповите консултации обхващат почти всички аспекти на трудовата дейност, посочени и при индивидуалните консултации, а именно:

- организацията на труда;
- работното време;
- безопасността и здравето при работа;
- обучението и развитието на персонала;
- качеството на предоставяните услуги;
- взаимоотношенията с клиентите;
- въвеждането на новите технологии и др.

Освен това тук са добавени и **консултации по промените в инвестиционните политики**, които не са посочени при индивидуалните.

Според синдикалния представител груповите консултации са насочени главно към **работното време и здравословните и безопасни условия на труд**.

Консултациите се провеждат веднъж месечно и са доброволни и задължителни, т.е. възможно е в една ситуация консултацията да е доброволна, а в друга работните групи да са задължени да участват. Според мениджъра по УЧР се провеждат и тримесечни консултации, очевидно обхващащи по-широк кръг въпроси.

Делегиране на отговорности на работните групи

Делегирането на отговорности на групите е с по-тесен предмет и обхваща главно **разпределението на задачите, изготвянето на графика за работа и**

качеството на работа. Участието в група с делегирани отговорности според синдикалния председател е доброволно, а според мениджъра по УЧР -доброволно или задължително, в зависимост от ситуацията.

Въздействие на прякото участие върху резултатите от труда и социалното развитие на персонала

Според мениджъра по УЧР използването на формите на пряко участие е довело до редица подобрения в социалните измерения на компанията, като:

- признаване на придобитите умения от работниците, без официален сертификат;
- подобряване на квалификациите, изискващи официално сертифициране;
- използване на бонуси в работата, на основа на индивидуални и групови постижения, качество и др.;
- разработване на планове за финансово участие.

Освен това, според мнението на мениджъра по УЧР, като цяло системата на заплащане е усъвършенствана.

Според синдикалния председател основният резултат е **подобряване на официално сертифицираните квалификационни равнища за работниците и служителите, което косвено влияе върху нивото им на заплащане.**

В заключение:

Мениджърът УЧР посочва по-широк кръг въпроси, по които се провежда индивидуално и групово консултиране и индивидуално делегиране на отговорности. Синдикалният председател (след консултации с работниците) посочва по-малко въпроси, което би могло да означава, че на някои от темите не се отдава специално значение, т.е. работниците ги приемат за неизменна част от работата;

Има известни разминавания и в информацията, получена от мениджъра по УЧР и синдикалния председател за ролята на преките мениджъри и тяхното влияние върху групите, както и за участието в консултациите и делегираните функции и отговорности - т.е., дали са доброволни или задължителни. Това би могло да означава както възможни специфични подходи и действия от страна на преките мениджъри в различни ситуации и/или недостатъчна информираност на работниците;

Оценката на резултатите е също нюансирана - тази на синдикалния

председател е по-резервирана, докато мениджърът по УЧР посочва различни аспекти на въздействие. Все пак от информацията не става достатъчно ясно до каква степен използваните практики са довели до реално увеличение на средното ниво на заплащането в компанията. В същото време очевидно е, че **прякото участие влияе върху подобряване на квалификацията и уменията и признаването на придобити умения на работниците, което косвено води и до ръст на индивидуалните заплати.**

Въпреки тези нюанси, се налага изводът, че в компанията е започнал процес на прилагане на пряко (предимно консултативно и частично с делегиране на отговорности) участие на работниците. Развитието и усъвършенстването на този процес в бъдеще би могло да доведе и до по-добри резултати за работниците. В същото време, независимо че моделът е консултиран и частично договорен със синдикалните организации, те би следвало да го наблюдават по-редовно и самостоятелно да проучват мненията на работниците за процеса на пряко участие и за неговото въздействие върху различни аспекти на трудовата дейност.

4. Сравнение на тенденциите в казусите

4.1. Във всички казуси се използват формите на индивидуално участие, екипна работа и групово участие, и се прилагат различни форми. Изглежда, че в поделението на Карлсберг и в Летище София практиките на пряко участие са по-широко използвани в сравнение с поделението на Кока-Кола. В Кока-Кола се използва само консултативно участие. В производствените единици на Карлсберг има ясно определение за делегиране на функции, свързани с прякото участие - както за физически лица, така и за работни групи. В Летище София индивидуалното делегиране на функции обхваща много въпроси, а обхватът на груповото делегиране е по-тесен.

4.2. Във всичките три компании има редовни работни групи, както и специализирани групи като кръжоци/клубове по качество или проектни екипи. Правомощията за определяне на състава на работния екип и на въпросите за обсъждане се разпределят между работниците и преките ръководители/ супервайзърите, или в някои случаи зависят изцяло от работниците. Лидерите на групите обикновено се номинират от работниците, но се одобряват от мениджърите. Окончателните решения

относно изпълнението на предложенията на работниците (в случаите на консултации) се вземат от супервайзърите и висшестоящи мениджъри.

4.3. И в трите трите компании фокусът на консултациите и решенията е по-скоро върху логистичните въпроси, засягащи производството и/или услугите (график, разпределение на работните задачи, подобряване на производствения и работен процес, качество на продукцията и услугите, отношения с клиентите, технологии за внедряване и т.н.). Понякога се обсъждат и някои въпроси, засягащи труда, които са важни за работниците, но са тясно свързани с производството и логистиката (организация на работата, здраве и безопасност на работното място, обучение и развитие на работната сила).

4.4. Налице е видимо въздействие на прякото участие върху управлението на предприятията и организацията на производството/предоставянето на услуги, по-специално върху признаването и подобряването на квалификационните нива и формирането на заплатите в поделенията на Карлсберг в България и в Летище София. Такова влияние обаче не се споменава в информацията, получена от екипа по човешки ресурси на Кока-Кола ХБК.

4.5. И в трите казуса, синдикатите и другите представители на работниците са информирани и в някои случаи са консултирани относно формите на пряко участие. В Карлсберг и Летище София синдикатите са участвали и в преговори, засягащи организацията на труда и пряко или косвено в практиките и формите на пряко участие. Съществуват обаче известни различия в мненията на представителите на синдикатите и на мениджърите относно конкретното прилагане на практиките на работните групи, както и влиянието на прякото участие върху ефективността на производството. Това може да се наблюдава както в Летище София, така и до известна степен в Карлсберг-България. Това поражда хипотезата, че синдикатите може би не разполагат с цялата информация, или че има различни практики в различните работни групи. При оценката на въздействието на прякото участие е очевидно, че мениджърите дават по-висока оценка на резултатите от представителите на синдикатите.

Някои заключения относно казусите

А. Прякото участие може да се наблюдава във всички избрани компании

за целите на етап 3 на изследването в България (анализ на случаи в предприятия). То включва различни видове и форми и обикновено обхваща широк кръг въпроси. Няма съществена разлика в моделите на пряко участие, основани на формата на собственост (частна или публична) и на сектора (производство или услуги).

Б. Консултативното участие обаче все още доминира, а в компаниите, където се използва както консултативно участие, така и делегиране на функции, консултациите са по-важни. Дори в случаите, когато се използва делегирането на функции, обхватът на темите все още не е достатъчно широк или е ограничен.

В. Прякото участие се използва по-добре в компаниите, където се осъществява определен модел на организация на труда („лийн“ производство). Въпреки това, макар да не съществува видима съпротива от работниците срещу такава организация на работа в избраната компания, по принцип синдикалните представители както на ниво предприятие, така и на секторно ниво имат някои страхове по отношение на последствията от новите модели на организация на труда („лийн“ производство, производствена система на Тойота и др.). По-специално, техните опасения са свързани с интензивността на труда, работното време, здравето и безопасността на работното място.²¹ Изглежда, че интересите на работниците изискват модели на организация на работа и пряко участие, които да гарантират производителността и качеството от една страна, и приемливи условия на труд, от друга.

Г. Вече се наблюдава и въздействие на прякото участие върху резултатите от управлението на предприятието и трудовите и индустриални отношения на фирмено ниво, главно в две от компаниите (Карлсберг-България и Летище София). **На първо място**, то се отнася до подобряване на практическите умения на работниците, признаване на неофициални и официални квалификации, както и повишаване на производителността на труда. **На второ място**, последното е довело до известно увеличение на заплатите, което се осъществява главно чрез въвеждането на бонусни системи на заплащане. Съществуват и възможности за подобряване на резултатите, които да увеличат мотивацията за труд във всичките три компании, което

²¹ На основа на информация от споделени виждания и дискусии, осъществени по време на Националния семинар за България, 5 юни 2018 г.

зависи от подхода на управленския екип и до известна степен от мненията и предложенията на представителите на синдикатите и други представители на работниците за политиките на пряко участие.

Д. Прякото участие е по-широко използвано в компаниите, където съществуват **по-добри индустриални отношения**. Връзката между формите на пряко участие и формите на представителство на работниците (синдикати, представители по информиране и консултиране, комитети по условия на труд), обаче, все още не е достатъчно видима. Въпреки че синдикатите във всички компании са в течение на прякото участие, а в две от компаниите те дори участват в преговори относно параметрите на неговото изпълнение, участието на синдикатите в изпълнението (или в най-лошия случай - в наблюдението) на практиките за пряко участие могат да бъдат подобри. Синдикатите се нуждаят от повече информация относно формите и резултатите от прякото участие и въздействието му върху правата на работниците и качеството на трудовия живот. Това се отнася и за отношенията между другите съществуващи структури на участие и представителство на работниците (в т.ч. представители по информиране и консултиране, членове на ЕРС, комитети по условия на труд, събрания на делегатите и др.) и формите на пряко участие на работниците в управлението. Взаимодействието между прякото и представително участие на работниците в предприятията би могло да се подобри, особено в контекста на обмен на информация и търсене на най-ефективните механизми за влияние върху политиките и управлението на предприятията.

Общи заключения и препоръки

Заключения

На база на информацията, набрана от литературни източници, анализи на данни от предишни изследвания и проведените интервюта с национални и секторни представители на работодателите и синдикатите, както и анализ на ситуации в предприятията, могат да се направят следните общи заключения:

1. Прякото работническо участие в управлението в България отбелязва известен напредък, като засега основният фокус е предимно върху консултативното участие и върху индивидуалното участие. Въпреки това, в редица сектори и предприятия се използват и работа по групи и делегиране на функции – индивидуално и групово. Използват се и разнообразни и оригинални форми на участие, в т.ч. проучване на мнения на работниците, състезания за инициативи, „борд в сянка” и други. Прякото участие е сравнително по-често използвано в поделения на МНК и някои големи български фирми, но намира приложение и в някои средни и малки предприятия. Разпространява се както в индустрията, така и в някои от частните услуги, а и навлиза в някои от фирмите от обществените услуги. В някои от организациите с бюджетно или смесено (бюджетно и частно) финансиране и в отраслите и браншовете, в които се използва бюджетно (държавно и общинско и частно финансиране (например здравеопазване, спорт, средно и висше образование, наука, култура и др.) има утвърдени специфични форми на пряко участие, които се използват сравнително отдавна и са пряко свързани с упражняването на определени професии и спецификата на дейността.

2. Като цяло повечето представители на работодателите и синдикатите възприемат и потвърждават общоприетите в теорията и практиката определения на прякото участие на работниците. Регистрират се и някои детайли и различия в разбиранията от страна на работодателите и техните представителни организации и синдикатите и представителните им организации на различни нива, но повечето респонденти на всички нива, включително в предприятията, оценяват значението на прякото участие, като положителните оценки и изводите за позитивно въздействие доминират.

3. В България няма регулаторна рамка за прякото работническо участие (с изключение на някои аспекти от Кодекса на труда, засягащи индивидуалното

информирани и възможностите за създаване и функциониране на «общо събрание на работниците и служителите в предприятието». Има явни противоречия в коментарите за необходимостта от създаване на регулаторна рамка за прякото участие на работниците в управлението - работодателите по принцип не са съгласни да има нормативно регулиране на тези процеси, докато повечето представители на синдикатите са по-склонни да подкрепят такива възможност. В момента някои разпоредби относно прякото участие се залагат в клаузите на КТД или в правилата на компаниите, в кодексите за поведение и др., особено в МНК. Разпоредбите за пряко участие, обаче, не се използват често в колективното договаряне, доколкото този процес все още не се е превърнал в конкретна област на синдикалната дейност.

4. Някои от практическите проблеми на прякото участие са свързани с липсата на обстойни теоретични и емпирични изследвания, които да бъдат фокусирани върху реалното въздействие на такива системи на участие на работниците върху ефективността на управлението и качеството на трудовия живот.

5. Повечето респонденти са на мнение, че сред най-съществените условия за прилагане на прякото участие в предприятията са: *наличието на добър трудов климат, организационна култура, доверие между работодателите и работниците и техните представители (в т.ч. и синдикатите), развитието на социалния диалог и добрата воля на партньорите*. Резултатите от изследванията в предприятията допълнително демонстрират известна **корелация между качеството на индустриалните отношения и използването на формите на пряко участие**. Нещо повече, обратно на изказаните хипотези, че прякото участие би довело до negliжиране на синдикатите, **такава практика и резултати не се потвърждават**. По-ниската синдикална плътност е резултат от други условия и други действия на работодателите и синдикатите, но не и от прилагането на форми на пряко участие.

6. Въсщотоверемесеконстатиранедостатъчно добро интегрираненаформите на пряко участие в общата система на работническо представителство и участие в предприятията. Не са установени достатъчно стабилни връзки между прякото участие и процесите по информирани и консултиране, както и с комитетите по условия на труд, въпреки че аспектите на условията на труд, безопасността и здравето при работа са от най-честите теми на

индивидуалните и групови консултации. Независимо, че синдикатите са консултирани и с тях дори се водят преговори за механизмите за прилагане на пряко участие, те не са достатъчно информирани за всички резултати и особености на приложението. Някои данни косвено дават основание да се направи предположението, че някои от представителите на синдикатите и някои мениджъри недооценяват значението на прякото участие и на неговото въздействие върху управлението на предприятията, резултатите от дейността и качеството на трудовия живот.

7. Като цяло, въздействието на прякото участие върху управлението на предприятията и трудовите и индустриални отношения е **по-скоро позитивно**. Има данни за подобряване на уменията и квалификацията, на персонала, за ръст на производителността на труда и подобряване на системите на заплащане, чрез използване предимно на гъвкави и променливи схеми на възнаграждения.

Препоръки

1. Положителното въздействие на прякото участие изисква допълнителни теоретични обосновки, емпирични и аналитични изследвания, както и задълбочени дискусии между социалните партньори, държавната администрация и академичната общност с цел насърчаване на прякото участие и участието на работниците в управлението като цяло. Последното се изисква и от процеса на ускоряване на техническите и технологичните промени, цифровизацията и замяната на живия труд с машини в редица сектори, което се наблюдава и в България, макар и с по-бавни темпове.

2. Социалните партньори могат да организират различни форми за обмяна на опит и популяризиране на добри практики на пряко участие в отделните предприятия на секторно и национално равнище. Могат да се използват и добри практики от други страни, чрез дейността на Европейските работнически съвети, информацията на синдикалните структури и работодателски организации, получавана от техните партньори от други страни и от европейски и международни организации, в които участват.

3. Социалните партньори могат да се ангажират по-активно и с по-конкретни въпроси на прякото участие и неговото приложение в предприятията, като се предвидят известни възможности и рамки в секторните колективни преговори и договаряне и в колективните преговори и договаряне в рамките

на предприятията. В същото време синдикатите могат да се включат или да предложат разработване на правила за приложение на прякото участие в предприятията – самостоятелни или интегрирани в кодекси на поведение или отделни специални споразумения, подписани с работодателите. Мениджърите на различни нива в предприятията могат да предоставят на синдикатите и на други работнически представители по-подробна и по-ясна информация за различните форми на пряко участие и да положат усилия за насърчаване на формите на пряко участие и популяризиране на резултатите от тях сред работниците.

4. В рамките на предприятията, синдикатите и мениджърите биха могли да подобрят координацията между различните форми на участие и представителство (в т.ч. прякото участие) и различните структури и органи на управление на предприятията. Самите форми на пряко участие могат да бъдат източник на полезна информация както за мениджърите и органите на управление, така и за системите на информиране и консултиране (в т.ч. и за представителите в Европейски работнически съвети от подразделенията на МНК), за комитетите по условия на труд и за общите събрания/събранията на пълномощниците.

5. Синдикалните организации от своя страна могат да използват по-добре информацията от прякото участие за подготовка на преговорите за КТД и за превантивно уреждане на колективни трудови спорове. Нещо повече, за синдикатите информацията от някои практики, например - проучване на мненията на работниците, груповите консултации и други, са важен източник за подобряване на техните политики и практически действия и за увеличаване на влиянието им сред работниците.

Източници:

Близнаков Й. (1996). Институционализирано и неинституционализирано участие в управлението: Тристранното партньорство. Учебник. КНСБ. ИИОМ "ОКОМ". Пловдивски университет «Паисий Хилендарски».София.

Вачкова.Е. (2007). Управление на човешките ресурси. Българският и световен опит. София.

Даскалова Н., Е. Рибарова, Л. Томев, Т. Михайлова, В. Иванова, Р. Антова, Ф. Кратункова (2014) Мултинационалните компании в България 2008-2013

- Кризата, социалният модел и индустриалните отношения. София. ИССИ на КНСБ. Фондация "Фридрих Еберт"

Димитров Д. (2001). Управление на човешките ресурси. София.

Христов Ч., Микова В. и колектив (2002). Фундаменталните работнически права и поощряване на колективното трудово договаряне. Учебно помагало. Проект на МОТ «Поощряване на фундаменталните права на работното място и укрепване на синдикалните дейности в България и Румъния». КНСБ. МБТ. София.

Каменов Д. (ред.) и колектив. (2010) Индустриални отношения. Учебник. Проект „Сигурност чрез закона, гъвкавост чрез колективното трудово договаряне“ КНСБ. БСК. ОП „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013. България. София

Мръчков В. (ред.) и колектив(2017) Трудови отношения - 2017. ИК „Труд и право“. София..

Панайотов Д. (ред.) и колектив. (2014) Управление на човешките ресурси. Учебник. Нов български университет. София.

Петков Кр. (ред.), Б. Атанасов, В. Димитрова, Гр. Градев, Е. Рибарова. (1996) Индустриалните отношения и синдикатите. Учебник. КНСБ. ИИОМ "ОКОМ". Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“. София

Средкова Кр. (2001). Задъжението на работодателя да предоставя информация на работниците и служителите според правото на Европейския съюз. Информационен бюлетин по труда, 2001, №11, София.

Томев Л., Н. Даскалова, Е. Рибарова, Т. Михайлова, В. Иванова, Р. Антова, Л. Костов, М. Иванов (2017). България в трудова Европа. Публикация, базирана на превод на изданието Benchmarking Working Europe. 2016. ETUI, с допълнителна глава, специално посветена на България. Европейски синдикален институт, ИССИ на КНСБ, Фондация „Фридрих Еберт.София.

Daskalova N., E. Ribarova, T. Mihailova. (2014) Social Dialogue in Micro and Small Companies. National context and case-studies (*Социалният диалог в микро и малки предприятия. Национален контекст и анализ на ситуации в предприятия*). Работен доклад на ИССИ, представен за целите на проект на Европейската фондация за подобряване условията на живот и труд (EUROFOUND) – Social Dialogue in Micro and Small Companies, изготвен с договор за подизпълнител на IRES-CGIL-Rome, Italy. ИССИ. София.

EUROFOUND (1995) Humanize Work and Increase Profitability (*Хуманизиране на труда и ръст на производителността*) I. **Regalia.** Luxemburg.

EUROFOUND (1997) New Forms of Work Organisation. Results of a survey of

direct employee participation in Europe (*Нови форми на организация на труда. Резултати от изследване на прякото работническо участие в Европа*) Prepared by the **EPOC research group**. Luxembourg.

EUROFOUND (2014) Social Dialogue in Micro and Small Companies (*Социалният диалог в микро и малки предприятия*). **E. Voss., M. Giacconne, A. Corral, et al.** (2014). Luxembourg. <http://www.eurofound.europa.eu>

EUROFOUND (2015). 3-rd European Company Survey. Patterns, performance and well-being (*Трето изследване на европейските предприятия. Модели на поведение и благосъстояние на работното място*) **M. Karkaranc, G. v. Houten**. Luxembourg. <http://www.eurofound.europa.eu>

EUROFOUND (2015). 3-rd European Company Survey. Direct and indirect employee participation (*Трето изследване на европейските предприятия. Пряко и непряко работническо участие*). **A. Akkerman, R. Sluitem, G. Jansen**. Luxembourg. <http://www.eurofound.europa.eu>

Ribarova E. (2012). Bulgarian national report. The Role of Information and consultation of Employees and Workers at National and European Levels for the Improvement of Competitiveness, Employment growth and Better Implementation of the European Social Model. (*Български национален доклад: Ролята на информирането и консултирането на работниците и служителите на национално и европейско равнище за подобряване на конкурентоспособността на предприятията, ръст на заетостта и по-добро прилагане на Европейския социален модел*) INFORMIA II VS/2011/0277. <http://informiaproject2.org>

Senatori I. et al. (2015) Going up the high road: Rethinking the role of social dialogue to link welfare and competitiveness. Final report (*На по-високо ниво: Преосмисляне ролята на социалния диалог за подобряване на връзките между благосъстоянието на работното място и конкурентоспособността на предприятията. Заключителен доклад*) March 2015 (VS/2013/0349) Quaderni Fondazione Marco Biagi Recherche, 2, 2015. Modena, Italy. <http://www.fmb.unimore.it>

База данни за МНК, набрани в периода 2016-2017 за целите на проект „Достоен труд в доставчиците и подизпълнителите на МНК“. КНСБ. КРИБ. БСК. (2016-2019). Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2014-2021. София, България.

www.nsi.bg

www.sofia-airport.bg

www.swissport.bg

www.goldairhandling.bg