

Стратегии и политики за управление на заетостта при кризи

проф.д-р Катя Владимирова
Университет за национално и
световно стопанство, София

Промените, които последваха петролните шокове през последните десетилетия и последвалите ги силната конкуренция и реструктурирания в икономиката изостриха проблема със заетостта на населението. Те се съпътстваха със съкращаване на работни места, създаване на други, по-квалифицирани. Стратегията на предприятията и търсенията изключително в посока на икономическата ефективност доведоха до промени във функциите, свързани с управлението на ресурсите, отчитането на ролята за вътрешните комуникации и необходимост от развитието на сътрудниците. Изводът, който следва е, че ако предприятието трябва да се адаптира непрекъснато към своето външно обкръжение, то трябва да се научи да го прави и по отношение на своята *вътрешна среда*, т.е. да бъде близко до своите сътрудници и същевременно внимателно към пазара и конкуренцията. Промяната означава още да се отчита факта, че мъжете и жените са важен ресурс в организацията, така както и финансовия капитал или физическия капитал, и че е необходимо да бъдат управлявани с приложението на подходяща стратегия и политики, както и на системния подход.

Бизнесът в България е изправен пред сериозни предизвикателства, свързани с новата финансова и икономическа ситуация в света, но и със своето равнище и динамика на производителност и капацитет за конкурентоспособност. Това прави необходимо наличието на стратегическо мислене и разбиране за ролята на човешкия фактор за успешното справяне с тези предизвикателства. Без промяна в качеството и мотивацията на човешкият фактор е невъзможно необходимата промяна да се осъществи.

Организациите, които са ориентирани към бъдещето, могат да видят в очертаващата се днес и в близко бъдеще ситуация, нови възможности, нов шанс да се адаптират по-успешно, да получат нови печалби от иновациите и инвестициите

в своите сътрудници, технологиите и организацията на труда и производството, от сътрудничеството си с другите..

Очертаващата се икономическа конюнктура и ситуация на пазара на труда предполага промяна в поведението на организациите, търсене на алтернативи за задържане и ефективно използване на наетата работна сила, т.е. отказ от досегашните политики за търсене главно на възможности за непрекъснато намаление на цената на труда и ниска социална сигурност, неблагоприятни условия на труд, лоша организация на труда и отсъствие на гъвкави политики в областта на договарянето, заетостта и заплащането. Това е смяна на концепцията по отношение на човешките ресурси: на тях да се гледа не като разход, а като на фактор на успеха при това с неограничени възможности. Структурите и хората могат да дадат конкурентно предимство на организацията. С други думи наетите и начина, по който те са управлявани играят основна роля за успеха на организациите и представляват много важен ресурс за развитие на стабилна бизнес стратегия.

Стратегии и политики когато организацията е в криза и има по-малка необходимост от труд, отколкото има : какво да се направи?

Това се счита за една от най-трудните ситуации за всяка организация, тъй като означава че тя има и ще има повече от необходимите ѝ човешки ресурси. Ако това несъответствие се запази дълго се влошава ефективността и финансовото положение на организацията. От друга страна, станалите вече “излишни” работници и служители най-често не са виновни за това. Ситуацията е по-трудна когато организацията е правила значителни инвестиции в персонала /професионална подготовка и квалификация, допълнително и доброволно осигуряване и застраховане, разгърната социална политика и придобивки/, работниците и служителите са с дълъг трудов стаж в нея, неравновесието е случайно и/или няма да трае продължително; работниците и служителите са с професии и квалификации, които имат ограничено приложение и други.

На практика в тази ситуация са възможни различни по своя характер стратегии насочени към постигане на необходимото равновесие, запазване или

подобряване ефективността на производството. Главното е да се намерят възможности за намаляване цената на труда в единица произведена продукция. При този случай организацията може да не прави или да направи много ограничено съкращение на заетите в нея и да постигне необходимото ѝ равновесие. Областите, в които следва да се търсят решения и да се провеждат съответни стратегии са по отношение на: заетите , тяхната численост, състав, форма на наемане и срок на наемане и други; работното време - продължителност, организация и др.; системите на трудово възнаграждение и стимулиране; осигуряване и социални придобивки и други, т.е. в приемането и провеждането на гъвкави политики *на заетост, заплащане, организация на труда и др.*

В условията на силна конкуренция според Д. Хеси **гъвкавостта** остава единственият ключов фактор за оживяване и развитие. Това се отнася особено за малките фирми. Работещите в организациите трябва да могат ефективно да се справят с ускоряващите се промени, да се развиват и квалифицират, да разбират и не само да се адаптират към промените, но и да ги предизвикват и създават. Това често предполага развитие на гъвкавостта на организациите по отношение на режимите на работа, управлението на кариерата, стимулиране на иновативно поведение на сътрудниците.

Прилагането на гъвкавите форми на труд са свързани с непрекъснатия стремеж на икономическите структури за повишаване на тяхната производителност и конкурентоспособност, за тяхното ефективно адаптиране към ускоряващите се изменения във външната среда. В този смисъл ГЗ е форма за повишаване адаптивността на фирмите към пазарната конюнктура, т.е. тя е обективно необходима за стабилното икономическо развитие, позволява на да отговори своевременно на предизвикателствата на пазара и на технологическото развитие.

За да може сравнително леко да се справи организацията със ситуация на по-малка потребност от персонал отколкото е наличния е целесъобразно тя да има стратегия на гъвкава заетост. Това означава тя да наети с различен срок, по-различни трудови договори или на практика да поддържа постоянен и временно нает персонал. За епизодично възникваща работа да привлича по граждански

договор за изработка или за почасова заетост, за работа по допълнителен трудов договор и други.

Постоянно заети в организацията би следвало да бъдат онези, които са необходими на организацията винаги, за да може да съществува и успее нейния бизнес и още заетите на тези места да бъдат заинтересовани да работят за просперитета на организацията, да могат да въздействат за това. Останалите форми на заетост могат да бъдат използвани според конкретните потребности и дотолкова и дотогава докато получи оптималното съответствие между необходимите ѝ и наличните сътрудници.

Стратегията на гъвкава заетост предполага организацията да има и отношение към демографската структура на персонала, да се стреми тя да бъде оптимална от гледна точка на потребностите на основната ѝ дейност. В случаите когато има ситуация или тенденция на “стареене” на заетите в организацията или тя ползва политика на отлагане на пенсионирането /по взаимно съгласие/ или наема пенсионери сравнително лесно може да се постигне необходимото равновесие между намалялото търсене на труд и сравнително високото предлагане на труд. От значение в случая е и дадената със закона възможност при съкращения организацията да направи подбор и да се освободи от по-лошо работещите, работещите неефективно, с ниска производителност, от тези, чиято подготовка и квалификация не съответства на изискванията и други /чл. 329 от КТ/. Такъв подход позволява организацията да направи сравнително безпроблемно подбора, както и да се справи с предвидената защита при подбора и освобождаването от “излишния” персонал.

Сравнително най-големи възможности за постигане на равновесие между необходимия и наличния брой заети без да се правят съкращения на персонал или значително да се ограничи това се съдържат в стратегиите за гъвкави системи на заплащане и стимулиране на труда. С тяхна помощ може да се постигне сравнително значително намаляване цената на труда и при запазване сравнително висока заетост. Това организацията може да си позволи: когато иска да запази високо квалифицираните и добре работещите си сътрудници, когато неравновесието има временен характер и не много голяма продължителност,

както и когато трудно след това би намерила на външния пазар необходимите й кадри в случай на увеличаване на търсенето на труд от нейна страна.

Стратегиите насочени към постигане на гъвкава цена на труда в зависимост от ситуацията в организацията включват използването на гъвкави системи по отношение на :

- * структура на brutното трудово възнаграждение като съотношение между основната работна заплата, допълнителните плащания, определени с КТ и други нормативни документи и стимулиращите плащания в зависимост от постигнатите трудови резултати;

- * формиране на основната заплата, избор на системи на заплащане - повременна, сделна, повременна-премиална и други, които най-добре свързват заплащането с трудовите резултати ;

- * стимулиране за постигнатите резултати / икономии на труд, време и други ресурси; преизпълнение на нормите; обем на печалба; обем на оборот и други/.

- * осигуряване на работещите (задължителното, в т.ч. и допълнително, но и доброволно от страна на организацията , застраховане на работещите и др.);

- * социални придобивки на работещите в организацията в зависимост от финансовото й положение и цената на труда на единица продукция или дейност.

За успеха на тези стратегии е важно да се постигне социален мир в организацията, подкрепа от работниците и служителите и техните представители. Важно е тези стратегии да намерят конкретен израз в колективните трудови договори, които се сключват, да не се нарушават клаузите в това отношение на индивидуалните трудови договори или налагащите се промени в тях да се съгласуват със съответните работници и служители. Важно е в този случай и отчитането и политиката на конкурентите, тъй като организацията може да се лиши при намаляване цената на труда от най-добрите и най-квалифицирани работници и служители или да се намали тяхната мотивация за труд.

За запазване числеността на персонала и намаляване относително на цената на труда допринасят и стратегиите за гъвкава организация на труда. Те намират конкретно проявление в намаляване продължителността на работното време, респ. работната седмица и пропорционално на това и заплащането на труда, въвеждане

на по-ефективни форми на организация на труда и други. Промяната в количеството отработени човекодни или човекочасове е широко използвана практика в редица индустриални страни като средство за намаляване цената на труда и запазване на вече заетата работна сила. Възможно е да се достигне до 4-5 часов работен ден или 3-4 дневна работна седмица. Това също изисква сътрудничество и съгласие на работниците и служителите и техните представители, включването им в колективното договаряне.

Необходимата политика за управление на човешкия капитал

Политиката за УЧР и се намира около четири конкретни области: политика за заетост; политика за заплащане; политика за оценка и политика за участие.

Политиките за заетост се основават на възможностите за избор по отношение на заетостта (формите на заетост; диверсифициране на статусите; развитие на квалификацията; демографските характеристики; мястото на младите; на възрастните наети; на чужденците; на инвалидите). Те обхващат политиките на наемане, развитие и на напускане (освобождаване) от организацията, политиките по отношение на специфичните категории (младежи, инвалиди) и търсене на адекватност (съответствие) заетост-компетенции.

Българските организации имат сериозна потребност от знаещи и можещи. Инвестициите в квалификация са силно рискови за фирмите. При съществуващата и законодателно гарантирана свобода на движение на работната сила фирмите често губят инвестициите си за обучение. Преобладаващата част от фирмите са малки или микро. Каква да бъде квалификацията на техните сътрудници и кой да я прави? Тези въпроси чакат все още своите отговори.

Политиките за трудово възнаграждение (заплащане) се основават на избора в областта на равнище и диференциация в заплащането (оценка и класификация на функциите, йерархичността, премии, участие и акционерство, гаранции за развитие, социални преимущества и индиректно заплащане). Те се отнасят както общо за организацията, така и за индивидите в нея. С други думи, това са, от една страна, политиките на организацията по отношение на средствата за

възнаграждение, диференциация на заплащането, механизмите за формиране на основните и стимулиращите плащания и другите директни и индиректни плащания, които формират цената на труда и общо разходите, свързани с човешките ресурси в организацията, и, от друга, политиките по отношение на индивидуалната работна заплата, нейното равнище и структура, възможности за развитие, стимули и социални придобивки и други. Изборът на най-добрата система за оценка на изпълнението и заплащането е стратегическа за успеха на организациите и за повечето от тях в България, той чака своето решение

Политиката на включване на работещите в управлението на организацията, във взиманите решения и при тяхната подготовка изисква да се внедри участието на наетите (в управлението, печалбата, собствеността на организацията). Развитието на политиките и практиките за социалното сътрудничество и за социалната отговорност могат много да допринесат в тази посока.

Значително развитие отбелязва през последните години и политиката за организиране на времето и адаптивността към промените. В този контекст се вписват и политиките за гъвкаво работно време, намаляване (или увеличаване) на продължителността на работното време. През последните три десетилетия в Западна Европа се развиха нови форми на заетост (договори с фиксирана продължителност, договори за временно изпълнение на длъжност, частично работно време, хибридни статуси между наеман труд и независима дейност). Те повишават гъвкавостта, приспособимостта към промените на предприятията, намаляват цената на труда и повишават конкурентоспособността. Хората на наемния труд получават по-големи възможности за избор, за съчетаване на личния и семейния им живот с професионалния, но и по-ограничена социална защита или увеличена несигурност. Това се вписва добре и с необходимостта от включване на много различни групи човешки ресурси в организациите.

В заключение:

Очертаващата се криза на практика ускорява, налага, осъществяването на дълго отлаганите промени в организациите, за да станат по-конкурентоспособни:

ефективност в организацията на производството и на заетостта, гъвкави режими на работа и осъзнаване стратегическата роля за успеха на човешкия фактор.

Наред с търсенето на вътрешни възможности за справяне със ситуацията, всяка организация може да използва и създадените възможности в действащата политика по заетостта и за регулиране на пазара на труда. От една страна, това са субсидиите за наемане на регистрирани безработни от определени групи – младежи, възрастна работна сила, майки с малки деца, продължително безработни, хора с увреждания и други; а от друга страна – средствата за обучение и квалификация на заетите и други, които имат за цел да не допуснат освобождаване или увеличаване на безработицата в страната и в съответните региони и населени места.