

Institut za Sindikalni i Socialni Izsledvanija
ИНСТИТУТ ЗА СИНДИКАЛНИ И СОЦИАЛНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА
КНСБ на КНСБ

ФОНДАЦИЯ „ФРИДРИХ ЕБЕРТ“

Multinacionalnite kompanii -
promeni v industrialnite
otnošenija i sindikatite

**МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ -
ПРОМЕНИ В ИНДУСТРИАЛНИТЕ
ОТНОШЕНИЯ И СИНДИКАТИТЕ**

Statavite i konsultant: Grigor Gradev

СЪСТАВИТЕЛ И КОНСУЛТАНТ: н.с. Григор Градев

АВТОРИ: Надежда Даскалова

Автори: н.с. Надежда Даскалова,
доктор по икономика

н.с. Татьяна Михайлова
Ани Ашминова -
главен експерт в КНСБ

В подготовката на брошурата участваха и: Зинаида Найденова
Васил Киров

1998

C 99 - 00607



Посвещаваме на:

50 годишнината на Всеобщата декларция за правата на човека на ООН, Конвенция N 87 и Конвенция N 98 за правото на свободно синдикално сдружаване и колективно договаряне, приети през 1948 година

Благодарим на:

Фондация „Фридрих Еберт“, с чието съдействие се издава брошурата и

Панайот Горанов - председател на СО на КНСБ в Солвей-Соди - Девня;
Димитър Диков - председател на СО на КНСБ и Евгения Георгиева - директор по човешките ресурси в Юнион Миниер - Пирдоп - мед - Пирдоп;
Константин Павлов - председател на СО на КНСБ във Видима АД - Севлиево;
Иванка Великова - председател на СО на КНСБ и г-н Николов - икономически директор в Спарки Елтос - Ловеч;
Маргарита Джупанова - председател на СО на КНСБ в Инструмент АД - Габрово;
Николай Начков - председател на СО на КНСБ в Златна Панега Цимент - Златна Панега;
Иван Събев - председател на Синдиката на работниците от Международния автомобилен транспорт към СТСБ на КНСБ,

които бяха любезни да участват в нашите интервюта и имат пряк принос за представянето на българската практика

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ

I. ГЛОБАЛИЗАЦИЯТА НА ИКОНОМИКАТА И ИНДУСТРИАЛНИТЕ ОТНОШЕНИЯ

1. Мултинационалните компании - предизвикателства към условията на заетост и синдикатите
2. Процедури и механизми за защита на правата на наемните работници в мултинационалните предприятия
 - 2.1. Социалната клауза
 - 2.2. Насоки на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие за развитие за чуждестранните инвестиции и мултинационалните компании
 - 2.3. Договаряне на корпоративни Кодекси на поведение
3. Европейските мултинационални компании - промени в системата на представителство на интересите на работниците
 - 3.1. Профил на европейските компании
 - 3.2. Уроците от миналото и променящите се дефиниции за добрите индустриални отношения
 - 3.3. Развитие на европейския социален диалог и индустриалните отношения

II. МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ И БЪЛГАРСКАТА ИКОНОМИКА

1. Преките чуждестранни инвестиции - катализатор на промяната ?
2. Българските поделения на мултинационалните компании - поглед отвътре

ПРИЛОЖЕНИЯ

ВЪВЕДЕНИЕ

В навечерието на 21 век синдикатите се сблъскват с едно от най-големите предизвикателства от началото на своето съществуване - глобализацията на икономиката. И ако искат да запазят своята роля на реален, а не маргинален актьор в променяния се свят, те трябва да намерят верния път и стратегия, които ще им позволят максимално да използват възможностите, създавани от новия икономически ред, за защита на правата на наемните работници и да ги насочат към равностойно и устойчиво развитие на страните в света, да се борят за въвеждане и спазване на международно признатите трудови и социални стандарти, да преосмислят същността на солидарността в света на все по-изостряща се конкуренция.

Българските независими синдикати отстояват непреходните ценности на синдикализма и в отговорен социален диалог с правителството и работодателите се борят за европейски индустриални отношения, основани на спазването на фундаменталните човешки и трудови права. Ние сме само в началото на пътя. Опитът на колегите синдикалисти от други страни в света ни показва, че този път е труден и дълъг, че не трябва да бъдем прекалени оптимисти, нито песимисти, че трябва активно и гъвкаво да отговаряме на предизвикателствата на глобалния свят.

Тази брошура е предназначена за Вас, българските синдикалисти. Тя съдържа информация за опита, проблемите и решенията, до които достига международното и главно европейското синдикално движение, борейки се за бъдещето на наемните работници.

ГЛОБАЛИЗАЦИЯТА НА ИКОНОМИКАТА И ИНДУСТРИАЛНИТЕ ОТНОШЕНИЯ

1. Мултинационалните компании - предизвикателства към условията на заетост и синдикатите

Новите икономически реалности пред прага на 21 век засилват все повече тенденцията за изместване на световната икономика, основана на национални пазарни стопанства, свързани помежду си от търговията и инвестициите, **към единна, без граници, глобална пазарна икономика**. Транснационалните корпоративни компании или корпорации, действащи в повече от една страна, са авангардът на глобализацията. Те се превръщат в доминираща икономическа и политическа сила в световната икономика. Над една четвърт от световната икономическа дейност сега идва от 200 най-големи корпорации. В доклад на Комисията на ООН за търговия и развитие /UNCTAD/ се отбелязва, че: "Мултинационалните компании се появяват в области, над които суверинитетът и отговорностите традиционно бяха запазени за националните правителства".

Световната икономическа интеграция все повече е продукт на дейността на МНК, международното производство и международните търговски връзки. Мултинационалните компании са най-големият работодател - над 70 милиона души или 20% от заетите в страните от Организацията за икономическо сътрудничество и развитие работят за МНК в света. МНК стават все по-важни за икономиките на страните, в които разкриват поделения, създавайки заетост, пренасяйки know-how, нови технологии, нова организационна и корпоративна култура, пораждайки необходимост и възможност за повишаване на квалификацията и производителността на труда и осигурявайки връзки със световните пазари. Разбира се, това не става бързо и положителните последствия не могат да се проявят веднага. До голяма степен ефектът на МНК върху националните икономики зависи от качеството и количеството на пакета от мерки, които те въвеждат, от тяхната стратегия в страната и от способността на самата икономика да се възползва от потенциалния положителен ефект. От тази гледна точка влиянието на МНК може да бъде както положително, така и отрицателно.

Процесът на глобализация и нарастващата интернационализация на дейността на корпорациите често се възприемат от наемните работници като застрашаващи, тъй като въздействието върху отделните предприятия и от там върху работната ситуация в някои случаи е свързано с отрицателни последици за тях. Основната причина е, че докато икономическото разгръщане на компанията върви динамично напред, то социалната и трудовоправната интернационализация обикновено изостават или се развиват само частично.

Многонационалните компании ориентират своята производствена и пазарна политика към международните пазари с цел да се **осигурят оптимални печалби за цялата компания**. Те имат възможността да използват различията в националните правни системи. Съществени правни рестрикции - напр. в областта на опазване на околната среда или генната технология, могат

да бъдат заобиколени чрез производствени нововъведения. Различната финансова политика на отделните държави също може да бъде използвана от многонационалните компании - напр. с цел създаване на предприятия или разрастване на производствените капацитети. Като резултат от всичко това компанията може да се развива като един "глобален актьор", независимо от това в коя част на света са нейните подразделения.

Особена роля играят също така и съществените разлики в трудовото и социално законодателство на отделните държави и в цената на труда. За разлика от Западна Европа, в Източна Европа и в страните от третия свят трудовите възнаграждения и социалните плащания са значително по-ниски. Това е реален стимул за международно действащите компании, които използвайки по-ниското ниво на заплащане и социални придобивки могат да обслужват един разширяващ се международен трудов пазар. "Удобните" разпоредби в области като работно време, почивки, отпуски и здравно осигуряване могат да увеличат стимула за инвестиране в тези страни. Разликите в заплащането играят решаваща роля, особено в трудоемките производства, като напр. производство на текстил, обувки, играчки, както и в браншовете, свързани с високите технологии.

От друга страна обаче, **въпреки високите разходи за заплати, за много компании държавите с висока цена на труда и високи доходи си остават атрактивни** - до 80% от европейските инвестиции са концентрирани в Западна Европа. В този случай от значение са преди всичко разликите в квалификацията, производителността на труда и проблемите с инфраструктурата.

Друг важен фактор при избора на място за производство е близостта до пазар за реализация на продукцията. Ако компанията не успее да осъществи експанзия по отношение на нови пазари, то тогава е възможно тя да насочи продукцията си към своите пазари за пласмент.

Най-накрая, определена роля при избора на местонахождение играе и валутният паритет между мястото на производство и пазара за пласмент. За да избегне възможните загуби от разликата във валутните курсове, компанията може да разшири своя "портфейл от местонахождения". По този начин отделните национални единици на компанията се интегрират в една обща стратегия. Изходната точка вече не е съответното национално предприятие, дори и ако то е юридически самостоятелно, а международно действащата корпорация като цяло. От тази гледна точка **активността на националните предприятия се структурира по нов начин.** За да се реализира по-голям ефект и натовареност на производствените капацитети, могат да се разместят базите на производство. Решенията относно мястото на производство се обосновават и са зависими от сравнението на производителността и разходите в европейските страни или дори и в по-широк мащаб. По отношение на отделното предприятие това може да доведе до загуба на работни места или дори до затваряне на цели заводи. В подобна обстановка международно действащата компания може да се възползва и от конкурентната ситуация между отделните производствени единици.

Използването на **модерните информационни и комуникационни технологии улеснява централното управление на отделните заводски общности**, пръснати по света - т.е. продукцията вече може да се размества в движение през границите. Това стратегическо превъзходство понякога се използва от централата на компанията, за да се противопоставят работещите едни на други. Чрез заплахата за затваряне на базата или преместване на производството в по-благоприятни условия може да се упражнява натиск върху вече постигнати социални стандарти в установени предприятия. Правят се опити за налагане на работа през почивните дни или извънреден труд, за намаляване или премахване на отделни социални плащания, като средства за отпуск, различни по характер добавки и др. Общият ефект от подобни практики води до проблемите за **"социалния дъмпинг и дъмпинга в заплащането"**.

Практиката показва немалко примери за въздействието на международната конкуренция върху персонала и работническите представители. Въведеният от General Motors трисменен модел на работа в испанския град Сарагоса, притиска работническия съвет в Антверпен да се съгласи на работа в неделя. Когато Опел Кайзерслаутерн разпорежда работа през нощта и в неделя, Опел Бохум се принуждава да увеличи работното време в завода на 136 часа. Работническите представители определят тази конкурентна ситуация между отделните филиали на General Motors в Европа като "убийствена", както и конкуренцията по отношение на другите автомобилни производители.

Друг пример е концернът "Жилет", който противопоставя един на друг филиалите в Анеси, Севиля и Берлин, за да може да въведе работа в събота. Берлинският работнически съвет се съгласява с въведения от предприятието съботен работен ден, за да не се загубят работни места в Севиля. В резултат на това обаче, беше застрашен филиалът във Франция, а компанията въведе работа в събота, дори и във филиала си във Великобритания.

Често, в рамките на международната стратегия на корпорацията, вертикалната интеграция на отделните национални единици на компанията се определя като водеща. В резултат производството се ограничава до т.н. сърцевина на бизнеса /основната дейност на предприятието/ и някои други дейности, като например изследователската и развойната дейност, информацията, маркетингът и транспортът се отделят от обединението. При обособяването им като юридически самостоятелни единици се изхожда от това, че се ограничават общите разходи.

Като следствие от подобно оптимизиране на структурата на корпорацията автоматично могат да отпаднат работни места от основните предприятия. А това, от своя страна, оказва **въздействие върху обхвата и възможността за представителството на интересите на заетите.** В много случаи за наемните работници всичко това може да означава, че отпадат от съществуващия до тогава обхват на колективното договаряне или могат да попаднат под някоя неблагоприятна за тях схема на наемане. Финансово-политическата активност на компаниите също може да има значителни последици за наемните работници.

Данните за стратегиите на холдинговите дружества подсказват и още нещо. Обикновено високодоходните предприятия се обхващат от портфейла на компанията, а единични предприятия остават в системата дотогава, докато отговарят на изискванията за капиталова ликвидност. Възможно е да се стигне до ситуация, когато холдинговото дружество се оказва под натиск - например чрез опит за изкупуване от друга компания. В търсенето на изход отделните предприятия от компанията могат да бъдат продадени, за да се постигне бързо освобождаване на финансови средства. Финансово-политически мерки от този вид в рамките на международната политика на компанията могат да въздействат върху сигурността на работните места в дългосрочен план. А възможностите за действия на работническите представители потенциално са ограничени от факта, че компетенциите им свършват в рамките на националните граници.

Право на работниците и служителите на участие в процеса на вземане на решения в предприятието?

От гледна точка на заобикалящото ни динамично развитие трябва да се зададе въпросът какви функции може да има участието на работниците в процеса на вземане на решения и какви възможности му се предоставят, за да може да оказва влияние в процеса на интернационализация.

На национално равнище компанията провежда стратегия, която си поставя за цел гъвкавост на организационните и производствените структури. Класическият пример е **холдингът**. Това е децентрализирана бизнес организация, чиито водещи търговски дейности /производство, услуги/ са юридически самостоятелни. Основната особеност на тази организационна форма е, че стратегическите задачи на ръководството на компанията стриктно се разделят от оперативните задачи на водещите търговски области. Основните стратегически решения се изваждат "пред скоба" и се централизират в рамките на холдинга. Тези стратегически решения на "върха" оказват въздействие на работещите в цялата компания, макар и с временно забавяне и пространствено отдалечаване. В класическата схема работническите представители на заводско ниво и на ниво - компания могат да уловят предимно последиците от стратегическите решения, но самите те могат рядко да повлияят върху самите решения.

Като се имат предвид тези особености в дейността на международно действащите корпорации, може да се каже, че проблемите на работническото участие в процеса на вземане на решения при действащите извън границите компании имат тенденция да се натрупват.

Многонационалните компании имат възможността да не се съобразяват с националните граници, което важи както за "физическите" граници - например в областта на производствената организация, така и още повече за "информационните" граници. Международната компания е един гигантски „производител“ на информация, което е част от процеса на стратегическото планиране в предприятието и на предприемане на съответните мерки.

Тук вече може да се констатира един структурен дефицит - дори в Германия, където основата за възможни действия на работническото представителство е

основана на Закона за конституиране на предприятието. Правата, свързани с участието в процеса на вземане на решения, са закрепени в разпоредбите посредством конкретни мероприятия, които се задействат от работодателска страна. В този смисъл участието се пришива към отделно мероприятие и правото на участие рискува да пропусне динамиката и характера на процеса на информация и на вземане на решения.

Като цяло интернационализацията на предприятието води до разнообразие в трудовите статuti. Правото на взаимен диалог на наемните работници е насочено точно толкова към един единен правов ред, колкото и към уеднаквяване на трудовите отношения на заетите в различни части на предприятието. Шансовете на наемните работници да постигнат права на определен контрол върху работната ситуация съответно са много различни.

Приетата след почти 25 годишни усилия на 22 септември 1994г. Директива за основаването на Европейски работнически съвети - първата, приета в рамките на Маастрихтския социален протокол директива, има за цел да преодолее недостатъците на съществуващата практика и да създаде процедура за информиране и консултиране на заетите в предприятията и групите предприятия в рамките на Общността.

Трудности за синдикатите

Разгледаните до тук характеристики на мултинационалните компании очертават **възможните сфери на конфликт, които могат да възникнат в системата на индустриални отношения и които отправят сериозни предизвикателства към синдикатите**. За разлика от националните компании, в които мениджмънтът е единственият актьор от страна на собственика в индустриалните отношения, в МНК действат едновременно и успоредно множество системи. Дисбалансът на силите на централния мениджмънт, мениджмънта на поделението, синдикатите и дори правителствата в отделни страни очертават специфични характеристики на индустриалните отношения и на стратегиите на синдикатите на национално и международно ниво.

• **МНК действат като своеобразна „трансмисия“, пренасяйки практиката на индустриални отношения** на страната, от която идват в страните, в които базират своите поделения, омаловажавайки или поставяйки под натиск специфичните националните регулиращи механизми, включително и признаването на синдикатите и механизмите на колективни преговори;

• **възможността да се мести производството и потоците на инвестиции** от страна в страна прави трудна защитата на работни места и условията на заетост. Много често МНК използват заплахата, че ще закрият или преместят предприятието в друга страна, за да наложат общи стандарти в своите поделения. Най-често износът на капитали и технологии се ориентира към страни с евтина работна страна, недостатъчно силни синдикати и „готови да се продадат правителства“;

• **свободното движение на капитали в рамките на МНК и възможността за трансфер на цените**¹ дава възможност за гъвкавост и бърза реакция на МНК - например при стачка в едно от поделенията МНК може да не бъде затруднена и да продължи да функционира чрез другите си поделения, системата на колективни преговори може да бъде така институционализирана, че решаването на индустриални конфликти да бъде неблагоприятно за работниците, а колективните преговори по заплащането да бъдат неефективни, поради манипулиране на информацията за печалбата на поделението;

• **комплексността на вземането на решения по отделни проблеми на различни нива, ограниченият достъп до информация и консултации** с тези, които приемат решенията, затруднява функционирането на индустриалните отношения в поделенията, намалява възможността синдикатите да оказват влияние върху решения, засягащи работната сила;

• **недостатъчните познания в областта на икономиката и финансите** може да затрудни синдикатите при преговорите с мениджмънта, дори и да им е предоставена необходимата информация;

• **различните законодателни рамки** в страните, в които функционират поделенията на МНК, създава възможности за заобикаляне на закона от страна на МНК и невъзможност да се упражнява ефективен контрол върху тяхната дейност.

В стремежа си да се справят с тези предизвикателства синдикатите се борят за създаване на международни регулации, които да улеснят решаването на основните проблеми, които МНК създават.

2. Процедури и механизми за защита на правата на наемните работници в мултинационалните предприятия

Влиянието на мултинационалните компании върху условията на заетост и индустриалните отношения е център на дебати вече над две десетилетия. Бяха предприети редица усилия за установяване на правила по отношение на осигуряването спазването на основните международно признати трудови стандарти и осигуряването на достойни условия на труд за работниците, за информиране и консултиране на работническите представители. Примери за усилията да се решат въпросите в световен мащаб са Декларацията на ОИРС за международните инвестиции и мултинационалните предприятия (1976), Трипартитната декларация на МОТ за принципите по отношение на МНК и

¹ Фирма, която търгува изключително или частично с други поделения от същата МНК, може да определя цени, които нямат нищо общо с пазарните цени или с разходите, същото може да се прави и в международен план. Това дава възможност да се натрупа печалба в едно поделение (например там, където данъците са ниски и синдикатите са слаби), а друго да бъде закрито като нерентабилно

социалната политика (1977). Допълнителният протокол към Социалната харта на Европейския съвет (1987), множество документи и решения на ЕКП и МКСП. За сега обаче, всички тези документи си остават само насоки, съблюдаването на които от МНК е доброволно.

2.1. Социалната клауза

Идеята за "социалната клауза" или за свързването на търговските мерки и международните трудови стандарти, не е нещо ново. Тя съществува още от края на Първата световна война, когато делегацията на Великобритания, макар и без успех, настоява за санкциониране на страните, които проявяват нелоялна конкуренция чрез експлоатиране на работната сила. Тази клауза се споменава и през 1948 г. в Хартата от Хавана, с която се създава GATT (Общия договор за митата и тарифите). В клаузата се посочва, че "членовете признават, че всяка страна има общ интерес в постигането и поддържането на реални трудови стандарти по отношение на производителността и поради това и по отношение на подобряване на условията на заплащане и труд до степен, каквато производителността позволява". Тази Харта обаче никога не беше ратифицирана и поради това този аспект липсва в международните търговски договори. Все още дебатът за социалната клауза е доминиран от тези, които имат интерес да се запазят ниски стандартите.

По време на преговорите за GATT в началото на осемдесетте МКСП отново лансира идеята за социалната клауза, основаваща се на спазване на основните международни трудови стандарти на МОТ в процеса на либерализация на търговията. Целта е не толкова да се наложат условия на труд и заплащане, приложими навсякъде по света, колкото да се осигури спазване на основните права на работниците и да се предотвратят репресиите, експлоатацията и дискриминацията.

Посланието на Международната конфедерация на свободните професии по отношение на социалната клауза е следното:

* международните трудови стандарти, които представляват основните човешки права трябва да бъдат включени в социалната клауза. Ние не настояваме за глобална минимална заплата, но искаме да спрем държавите, които се опитват да извлекат ползи, конкурирайки се на основата на репресиите, дискриминацията и експлоатацията;

* социалната клауза ще отвори пазарите, ще повиши ръста, ще създаде работни места и ще даде възможност да се разпределят печалбите от търговията по-справедливо;

* свързването на правата на работниците с търговията чрез социалната клауза е постепенна процедура, която трябва да бъде отворена, честна и многостранна и, която ще даде възможност проблемите да бъдат решавани чрез преговори;

* санкции ще бъдат предвидени само за тези страни, които отказват да въведат стандартите на клаузата.

МКСП настоява социалната клауза да се базира на 7 основни стандарта на МОТ:

- * Конвенции NN 29 и 105 за премахване на принудителния труд;
- * Конвенции NN 87 и 98 за свободното сдружаване и колективното договаряне;
- * Конвенции NN 111 и 100 за предотвратяване на дискриминацията при заетостта и равно заплащане за труд с еднаква стойност;
- * Конвенция N 138 за минималната трудова възраст (детския труд).

МКСП предлага текстът на социалната клауза, който да бъде включен в международните търговски договори, да бъде примерно следният:

„Подписаните страни се договарят да предприемат стъпки за осигуряване на съблюдаването на минималните трудови стандарти, определени от Консултативен съвет на Организацията за световна търговия (WTO) и Международната организация на труда и да включат: свободата на сдружаване и на колективно договаряне, минималната възраст за започване на работа, равното заплащане и избягването на принудителен труд“.

Целта на социалната клауза е да създаде условия, при които развитието на световната търговия ще върви ръка за ръка с възможността на работниците да упражняват основните си права. Тя ще укрепи авторитета на Световната търговска организация, ще даде възможност да се решават споровете, които ако не бъдат решени, могат да засилят натиска за протекционизъм.

Социалната клауза е насочена към поведението на тези МНК, които настройват страните една срещу друга в търсенето на по-евтин труд и ниски трудови стандарти.

В центъра на дискусиите на Конференцията на министрите от Световната търговска организация в Сингапур отново беше поставен въпросът за свързване на свободната търговия с основните трудови стандарти на МОТ. В Декларация след края на Конференцията (9-13 декември 1996) се посочва обещанието „да се съблюдают основните международно признати трудови стандарти“

2.2. Насоки на Организацията за икономическо сътрудничество за развитие за чуждестранните инвестиции и мултинационалните компании

В Декларацията на ОИСР за международните инвестиции и мултинационалните компании от 21 юни 1976 година се съдържат насоки в 8 области: обща политика; предоставяне на информация; конкуренция; финансиране; данъци; екология (включена по-късно); наука и технологии;

заетост и индустриални отношения. От особено значение за синдикатите са два раздела от Насоките: свързаният с предоставянето на информация и този по заетостта и индустриалните отношения.

Основна характеристика на Насоките е техният **доброволен характер**. Определяйки стандарти на поведение и практика, тяхна цел е да осигурят насоки за мултинационалните компании, да насърчат положителния принос, който може да доведе до икономически и социален прогрес и да осигури функционирането им в хармония с политиката на страните-домакини. Чрез раздела по заетост и индустриални отношения тези насоки се стремят да обърнат внимание на развитието на социалното измерение на икономическата интеграция. Включването на този раздел беше не само по настояване на синдикатите, които бяха разтревожени за „баланса на силите“ в големите мултинационални компании, но и от самите компании, които се чувстваха засегнати от несправедливия критицизъм към тяхната дейност. **Съблюдаването на насоките е ясен аргумент срещу натиска на протекционизма и допринася за взаимното доверие между труда, мениджмънта, правителствата и обществеността като цяло.**

НАСОКИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА ЗА ИКОНОМИЧЕСКО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ Предоставяне на информация

Компаниите, съобразявайки се с изискванията за търговска тайна и законите за предоставяне на информация на страните, в които функционират, трябва да публикуват на регулярно, най-малко един път годишно достатъчна по обем информация, съдържаща:

1. Структура на предприятието, име и местонахождение на компанията -майка, основните подразделения, процентът на собственост, която притежават в тях;
2. Географската зона, в която функционира компанията-майка и основните ѝ подразделения, както и основните им дейности;
3. Резултатите от функционирането и продажбите по географски зони за предприятието като цяло;
4. По-големите нови инвестиции по географски зони и по отношение на основните параметри на бизнеса за предприятието като цяло;
5. Източници и използване на фондовете на предприятието като цяло;
6. Среден брой на заетите във всяка географска зона;
7. Разходи за изследвания и развитие на предприятието като цяло;
8. Политиката по отношение на ценообразуването вътре в компанията.

Разбира се, въпреки доброто желание, все още дейността на мултинационалните корпорации създава трудности. Както и националните предприятия, мултинационалните компании могат да прекратят дейността си или да направят други промени, които създават затруднения за работниците, националните конкуренти или правителствата на страната-домакин. Например, все още притеснения създава това, че ключовите решения, засягащи чуждестранните подразделения се вземат някъде на друго място, че работниците нямат достъп до структурите, които вземат решения, че липсва необходимата за колективното договаряне информация или, че компанията-майка поставя определени ограничения върху някои дейности на подразделенията.

ОИСР провежда мониторинг върху съблюдаването на Насоките. Изграден е Комитет за международни инвестиции и мултинационални предприятия (CIME), който провежда периодични консултации с Консултативния комитет за бизнес и промишленост (BIAC) и с Консултативния синдикален комитет (TUAC) на ОИСР. Този Комитет се занимава с изясняване на определени случаи на основата на Насоките. Регулярните изследвания, които се провеждат по повод на съблюдаването на Насоките, свързани със заетостта и индустриалните отношения, показват, че най-често нарушенията на мултинационалните компании са свързани с:

- * реализиране на правото на работниците да бъдат представлявани от синдикати;
- * осигуряване на информация на работническите представители, която да им даде възможност да придобият ясна представа за резултатите от дейността на предприятието;
- * предоставяне на предварителна информация в случай на промени във функционирането на компанията.

НАСОКИ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА ЗА ИКОНОМИЧЕСКО СЪТРУДНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ Заетост и индустриални отношения

Предприятията, в рамките на закона, правната уредба и преобладаващите трудови отношения и практики на заетост, във всяка от страните, които оперират, би трябвало:

1. да уважават правото на техните работници да бъдат представлявани от синдикати и други добронамерени организации на работниците и да участват в конструктивни преговори индивидуално или чрез работодателските асоциации с оглед постигането на споразумения по условията на заетост, които би трябвало да включват и разпоредби за решаване на споровете, възникнали по повод на интерпретацията на тези споразумения и за осигуряване на взаимно съблюдаване на правата и отговорностите;
2. а) Да предоставят на представителите на работниците всички условия, необходими за подготовката на ефективни колективни договори;
б) да осигурят на представителите на работниците нужната за сериозни преговори по условията на заетост информация;
3. Да осигуряват на представителите на работниците, когато това съответства на местните закони и практика, информация, която им позволява да придобият вярна представа за резултатите от дейността на поделението или, ако това е необходимо, за предприятието като цяло;
4. Да съблюдават стандарти на заетост и индустриални отношения, които са не по-малко благоприятни, отколкото тези, които се спазват от работодатели на сходни с тях предприятия в страната-домакин;
5. В своята дейност във възможно най-голяма степен да използват, обучават и подготвят за професионално изграждане местната работна сила в сътрудничество с работниците и, където това е възможно, със съответните представители на държавната власт;
6. При провеждане на операции, които могат да имат значителен ефект върху живота на техните работници, в частност в случай на затваряне на поделението и масови съкращения или уволнения, да уведомят предварително представителите на работниците за тези промени, а където е необходимо - и съответните местни власти и да си сътрудничат с тях, за да се намали в най-голяма степен отрицателният ефект;
7. Да въвеждат политиката си по заетост, включително наемане, уволнение, заплащане и обучение, без дискриминация, въпреки че селектирането на базата на характеристиките на работника дава възможност за равенство на условията за заетост;

8. В контекста на преговорите на добра воля с представителите на работниците по условията на заетост или, когато работниците упражняват правото си на организиране, да не заплашват, че ще използват възможностите си да преместят цялото или част от поделението в друга страна или, че ще преместват работници от това поделение в предприятия в други страни, с цел нечестно да повлияят върху преговорите или да попречат да се упражни правото на организиране;
9. Да осигурят възможност на представителите на работниците да водят колективни преговори или преговори по проблеми на отношенията работници - мениджъри с оторизираните да вземат решения по тези проблеми представители на мениджмънта.

Доколкото Насоките нямат задължителен характер, случаите на нарушения се отправят като молби за „изясняване“ към CIME, който единствен има компетентността да отговаря на тези молби, като обяснява по-детайлно значението на разпоредбите относно дадения случай и помага на страните да стигнат до решение на повдигнатия проблем.

За повече от 20 години на съществуване Насоките на ОИСР показаха, че са сполучлив инструмент за подобряване на индустриалните отношения в мултинационалните предприятия. Те са и база за разработване на Кодексите на поведение на компаниите.

През 1997 г. Международната организация на труда (МОТ) прие Трипартитна декларация за принципите относно мултинационалните компании и социалната политика. Тя е свързана със социалните аспекти на дейността на МНК, включително и създаването на работни места в развиващите се страни и се отнася до правителствата на страните-членки на МОТ, организациите на работниците и работодателите и мултинационалните компании, функциониращи на тяхна територия. „Целта е да се насърчи положителният принос, който МНК могат да имат в икономическия и социалния прогрес и да се намалят и решават проблемите, които може да породят тяхната дейност“.

2.3. Договаряне на корпоративни кодекси на поведение

Правата на работниците трябва да бъдат част от националния диалог между труда и мениджмънта. Един от начините за това може да бъде договарянето на корпоративни кодекси за поведение (основани на Трипартитната декларация на МОТ, Насоките на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (OECD) и др.) и разработването на нови механизми, които да заставят отделните компании или цели сектори на промишлеността да предприемат усилия в тази насока.

Кодексът на поведение съдържа етични стандарти, които компанията приема да поддържа в своята дейност както по отношение на работниците, заети в нея, така и по отношение на местната общност. Повечето от кодексите се създават от самите компании и се прилагат за всички нейни поделения. Те имат доброволен, а не задължителен характер.

МКСП и други неправителствени организации създават кодекси-модел за поведение на компаниите, разглеждайки ги като инструмент за развитие и

защита на правата на работниците в глобалната икономика. Работният орган на МКСП по Мултинационалните компании предлага модел на Кодекс на поведение на ниво индустрия и компания.

Общите принципи, които са база на разработването на кодексите включват:

- ⇒ Кодексите на поведение трябва да се основават на международните стандарти, които са универсално приложими;
- ⇒ Кодексите на трудова практика трябва да включват всички основни трудови стандарти на МОТ
- ⇒ Кодексите на трудова практика не са заместител на междуправителственото сътрудничество
- ⇒ Кодексите на поведение не са заместител, нито алтернатива за колективното договаряне

МКСП и Международните синдикални секретариати активно водят преговори за кодекси на поведение, които определят международните отговорности на компанията по отношение на заетите в нея.

Кодексът на поведение обхваща следните параметри:

- заетост по свое желание и воля
- липса на дискриминация на работното място и осигуряване на равенство на възможностите и еднакво отношение към всички работници
- забрана на детския труд
- уважаване правото на сдружаване и колективно договаряне
- осигуряване на прилични заплати
- работно време в съответствие с приетите стандарти
- добри условия на труд
- регламентирани трудови правоотношения

Кодексът на поведение може да изиграе важна роля за съблюдаването на трудовите стандарти в МНК и свързаните с нея доставчици, само ако:

- не е едностранно наложен, а в процеса на разработката му са включени работниците, които ще бъдат засегнати, или техните представители; отразява нуждите на местно равнище и включва като минимум стандартите на МОТ;
- компанията е твърдо обвързана с неговото изпълнение;
- неговото изпълнение е отворено за независимо и квалифицирано наблюдение

КОДЕКС НА ПОВЕДЕНИЕ НА КОМПАНИЯТА LEVI STRAUSS and Co. -

извадки от Условия по ангажимента на бизнес партньорите, подготвен съвместно със синдиката ACTWU.

Нашите ангажименти се разширяват до практиката на нашите отделни партньори, както и до политическите и социалните условия в страните на нашите потенциални снабдителите

• Екологични изисквания

Ние ще работим само с партньори, които споделят нашата убеденост, че екологията трябва да се има предвид

• Условия и охрана на труда

Ние ще наемаме само партньори, които гарантират на техните работници здравословна и хигиенична работна среда. Партньорите, които предлагат жилища на техните работници, трябва да гарантират, че те са хигиенични и здравословни

• Практики, свързани със заетостта

Ние ще работим само с партньори, които осигуряват на своите работници свободен труд, без физически риск, получаване на достойни компенсации, право на свободно сдружаване и не са експлоатирани по никакъв начин. Нещо повече, тези партньори трябва да се подчиняват на следния

Кодекс на поведение:

• Заплати и придобивки

Ние ще работим само с партньори, които осигуряват заплати и социални придобивки, съответстващи на съществуващото законодателство или равни на местната практика в промишлеността. Ние ще работим с партньори, които споделят нашето желание да допринесем за подобряване на условията в местната общност

• Работно време

Позволявайки гъвкаво работно време, ние ще изучаваме местната ситуация по отношение на работните часове и ще търсим партньори, които не пренебрегват това, с изключение на заплащане на извънредния труд по съответстващ начин

• Детски труд

Използването на детски труд не е приемливо. Под дете, ние разбираме човек под 14 години или по-малко от възрастта, в която се завършва училище. Ние няма да работим с партньори, които използват детски труд, в което и да е от техните предприятия. Ние подкрепяме развитието на програми, помагачи за обучението на младите хора

• Дисциплинарни практики

Ние няма да наемаме партньори, които използват физически наказания или каквато и да е друга форма на физическо или психическо принуждение

3. Европейските мултинационални компании - промени в системата на представителство на интересите на работниците

3.1. Профил на европейските компании

Европейските мултинационални компании играят все по-голяма роля в глобалната икономика. Изследвания на Европейската комисия показват, че има над 8 500 компании с повече от 1000 заети, които оперират в рамките на ЕС. От тях 1200 компании са със седалище в страни от ЕС и имат подразделения в две и повече страни-членки. В тях са заети над 13.6 млн. души.

Разпределението на големите компании по страни и по брой на заетите в рамките на Европа е неравномерно - най-много - 332 компании с 6.1 млн. заети са базирани във Великобритания, 257 с 3.4 млн. заети - в Германия и 117 с 1.9 млн. - във Франция, докато само 32 с 0.67 милиона заети са базирани в Италия.

Преобладаващата част от европейските компании са съсредоточени в услугите, строителството, енергията и водоснабдяването, много по-малко са компаниите в промишлеността.

През 90-те години нараства броят на презграничните сливания, поглъщания и стратегически алианси. Тази тенденция е неравномерно проявена за отделните страни и е характерна главно за компаниите, базирани във Франция, Германия, Швеция, Великобритания и САЩ.

Очертавайки профила на европейската компания, можем да акцентираме върху няколко основни момента, които имат значение за индустриалните отношения и синдикатите:

- първо, нарастването на броя и богатството на еврокомпаниите е характерно, не само за традиционно по-отворените европейски икономики, като Холандия, Швеция и Великобритания. Все по-нарастващ брой компании, базирани във Франция и Германия стават мултинационални, същото се отнася и за относително затворените икономики на Норвегия и Испания. Като цяло, базираните в Европа мултинационални компании са много по-широко разпространени, отколкото през 70-те години, когато най-сериозните проблеми във връзка с индустриалните отношения бяха свързани с компаниите - собственост на САЩ.
- второ, нарастващият брой на европейски транснационални компании има огромни икономически и политически последствия. Разпространението на техните операции и интернационалният характер на техните мениджърски структури означава идването на нова сила в европейската икономика със свои собствени интереси. Еврокомпаниите започват да развиват собствени форми на представителство на интереси;
- централизирането на мениджърските структури на европейско ниво и децентрализацията на мениджмънта, свързан с преместването на центъра на индустриално регулиране от нивото на отрасъла към отделната организация или бизнес единица, могат да поставят под въпрос

отрасловото договаряне за сметка на децентрализираното договаряне на равнището на компанията;

- европейските компании ще продължат да сегментират своята дейност и в зависимост от особеностите на националните и регионалните системи, свързани с квалификацията, равнището на производителност, равнищата на заплащане и социални придобивки, представителството на интереси, законодателството, свързано със защитата на заетостта. Географията на европейската компания ще се разширява все повече към икономиките в преход от Източна Европа (главно Полша, Унгария, Чехия, Словакия и др.), които предлагат относително по-ниски трудови стандарти и системите на индустриални отношения са по-лесно поддаващи се на влияние.

3.2. Уроците от миналото и променящите се дефиниции за добрите индустриални отношения

Природата на мениджмънта по персонала и индустриалните отношения претърпяха големи промени в последните години, характеризиращи се с **нарастване на ролята на управлението на човешките ресурси (УЧР).**

Европейските компании разработват във връзка с това редица програми и дейности, насочени към повишаване на работническото участие и засилване на индивидуализацията на отношенията с работниците. Според някои изследователи на индустриалните отношения новите инициативи за участие и управление на човешките ресурси могат да се превърнат в нова парадигма за мениджмънта и синдикатите.

Възникнали първоначално в САЩ, тези практики бяха пренесени в Европа, макар че варират по отношение на детайлите за различните страни. **В основата на тези промени лежи следното:**

- ⇒ интеграция на управлението на персонала в стратегическото планиране на предприятието, то вече не се разглежда като изолирана мрежа от проблеми;
- ⇒ децентрализация на голяма част от функциите на мениджъра по персонала във връзка с индустриалните отношения към средния или низшия мениджмънт;
- ⇒ по-голямо използване на инициативи, свързани с включването на работниците, практики на консултации, работа по групи и други, с нарастващ акцент върху пряката комуникация с отделния работник;
- ⇒ формализация на политиката по заетостта, равни възможности, оценка на работата, награди, работно време и условия на труд;
- ⇒ акцент върху свързаните с резултатите системи на заплащане и премиране;
- ⇒ акцент върху корпоративната култура и политики на привличане на работниците, целящи да създадат чувство за принадлежност и лоялност към предприятието.

Тотално управление на качеството (Total Quality management), груповата работа (Team work), кръжоци по качеството, непрекъснато усъвършенстващо се производство (lean production) и други са модерни наименования на

различните инициативи на компаниите, целящи да повишат удовлетвореността, ангажираността, лоялността и резултатите от работата на работниците, включвайки ги в организационната промяна. В основата им лежи преоткриването на значимостта на „човешкия фактор“ за функционирането и успеха на организацията.

В условията на висока безработица, нарастваща конкуренция и повишаващи се изисквания на една по-образована работна сила към качеството на трудовия живот и възможностите за индивидуално участие социалните партньори в Европа виждат в прякото участие начин в бъдеще да се подобрят трудовите отношения. Синдикатите и работодателите в Европа се стремят да дефинират по нов начин взаимодействието между прякото и представителното участие и да изградят една такава ценност, каквато е взаимната отговорност.

Днес широко се подкрепя идеята, че включването на работниците във вземането на решения в предприятията като цяло облагодетелства организацията. Данните от много изследвания показват, че ефектът от информирането и консултирането на работниците за решенията, които ги засягат, в повечето случаи е положителен. Насърчаването на споделената отговорност за целите на организацията чрез различни форми на включване подпомага изграждането на позитивен климат, в който работниците са мотивирани да подпомогнат успеха на бизнеса, като при това полза имат и работодателите, и работниците.

Трябва обаче да различаваме две твърде различни функции на **работническото участие**. И двете са еднакво законни, но те отразяват различни системи от интереси в компанията. Първата функция, която може да бъде постигната чрез прякото участие или включване, е **да осигури мотивация и ангажираност** на работната сила, индивидуално или чрез работните групи. Втората функция, която може да се реализира чрез представителните форми на участие, е **да се представят общите интереси на работниците, засегнати от корпоративните решения**, по които те нямат глас.

Измерения на прякото и представителното участие		
Форма	Пряка или производствена (Консултативна/делегираща)	Представителна или демократична
Фокус цяло	Индивиди/групи работници	Работната сила като
Проблеми	Условия на работа	Политика и стратегия
Цели	Производителност/мотивация	Демократичен контрол
Регулиране	Едностранно/ ръководено от мениджъра	Закон/ колективно договаряне

Тези измерения обобщават само някои от различията между двете форми на участие, които едва ли са нещо ново. Това, което е по-важно, е, че прякото участие е насочено към отделния работник, към проблемите на работното място и това, което трябва да стане незабавно, докато представителното участие се фокусира върху работната сила като цяло и по по-широк кръг от въпроси. Чрез участието се постига директен принос и съпричастност към въвеждането на промените и постигането на производствените цели. Заедно с това, то води до намаляване на възможния конфликт и постигането на формални договорености за подхода на актьорите към промяната или до едно трето измерение на участието - **участието като игра с положителен резултат (всяка от страните печели нещо от взаимодействието)**. Този модел не заплашва задължително горните модели, напротив той показва как двете страни в индустриалните отношения могат „да изтъргуват“ своите интереси, дава възможност за компромис и избягване на конфликта по принципните въпроси и преследва цели, които могат да разширят резултатите от типа "печеля-печеля" (win-win) и да намалят негативните последици за всяка от страните. Участието може да удовлетвори интересите и на двете страни и по този начин да бъде игра с положителен резултат за тях.

Системите за комуникация трябва внимателно да се разграничават от схемите на участие и могат добре да се развият и без последните. Затова е от значение да не се смесват начините, по които една организация решава въпросите с комуникациите, с начините, по които тя осигурява участието, тъй като това са две твърде различни неща.

Системите за директни комуникации, от една страна, и споразуменията за информация/консултации, основаващи се на работническо представителство, от друга, изпълняват различни функции в организацията и на работното място. Те трябва да се разглеждат не като или/или, а като и/двете.

Един от въпросите, които възникват във връзка с това, е дали прякото участие намалява влиянието на работническите представители и на синдикатите на равнището на предприятието.

Нагласи и поведение на работническите представители по отношение на прякото участие в компанията

За повечето от органите на работническо представителство провежданите от мениджърите мерки за засилване на пряката демокрация са нещо, което ги тревожи и поставя в защитна позиция, засилвайки потребността от реакция в защита на техните собствени позиции.

Докато мениджърите непрекъснато провеждат организационни промени чрез различни форми на пряко участие, фактите показват, че много синдикати и работнически съвети са разтревожени и се питат:

- какво реално се крие зад мотивите на мениджмънта и какви са възможните последици от това за тяхната роля и функции, а също и какво е възможното отражение върху условията на труд на работниците?

Дали наистина прякото участие се въвежда, за да се подобрят икономическите резултати на организацията?

- Или мениджмънтът, създавайки нови отношения на доверие с работниците, има намерение да използва прякото участие като средство да отслаби влиянието на синдикатите или на работническите съвети, да отчужди работниците от идеята за колективно представителство и колективно договаряне?
- Как трябва да реагират синдикатите и работническите съвети по отношение на прякото участие?
- Какви са опасностите за тяхното изграждане, за техните собствени организации и за съществуващите форми на представително участие?
- И накрая по какъв начин могат да бъдат засегнати условията на труд и как биха могли да бъдат защитени интересите на работниците?

Практиката показва, че там, където работническите представители са съзнателно изолирани или отричани от мениджмънта, те опонират на прякото участие, там, където те не са информирани преобладава съмнението и подозрението, но постепенно с времето такива мерки се приемат и дори се подкрепят. В някои случаи има липса на интерес от страна на работническите представители, но не и пряка опозиция.

В някои страни, като Ирландия, Германия и Швеция, след доста дискусии, синдикатите решиха активно да се включат в усилията на мениджмънта да въведе различни мерки за пряко участие, пазейки заедно с това много внимателно своите собствени интереси. Като цяло, би могло да се каже, че там, където работническото представителство е подкрепено със законодателни мерки, синдикатите и работническите съвети работят заедно с мениджмънта за въвеждането на прякото участие.

Прякото участие като потенциален източник на конфликт между представителите на работната сила

Възможността прякото участие да предизвика напрежение между различните структури на работническо представителство зависи до голяма степен от особеностите на националната система за представителство. Там, където съществува двойна система за представителство - чрез синдикати и работнически съвети, могат да възникнат търкания между двете структури, ако работническите съвети се опитат да се възползват от предполагаемите преимущества, които прякото участие може да даде на работниците и работодателите, без да се съобразяват с националната политика на синдикатите.

Заплашва ли прякото участие представителното?

Изследванията показват, че страховете на синдикатите, че прякото участие може да отдалечи синдикализираната работна сила от нагласите към съществуващите форми на представителство, че това е **възможна стратегия на мениджмънта за избягване на синдикатите**, в голяма част от компаниите са неоснователни. Тези две форми се отнасят до различни

измерения - работниците правят разлика между проблемите, свързани с труда, с които те искат и могат да се занимават, и другите проблемни сфери, в които искат да делегират решаването на проблемите на представителните институции, които имат експертни възможности и достатъчно власт за това. Очертава се общ за повечето страни модел на градирано делегиране на интересите, в което на синдикатите се отрежда роля в решаването на по-стратегическите проблеми и защитата на интересите по по-глобални проблеми на работното място.

Изследване на Европейската фондация за подобряване на условията на труд и живот (ЕРОС - участие на работниците и организационна промяна) показва, че като цяло, независимо от различията в системите за индустриални отношения, прякото участие в европейските страни "не изглежда да е проблем на антагонистични политики между мениджмънта и синдикатите".

Данните показват, че много рядко въвеждането на различните техники на пряко участие са мотивирани от антисиндикализъм, в повечето случаи мениджмънтът е под силния натиск да създаде нови организационни структури с цел да постигне високи икономически резултати и предпочита да направи усилие за привличане на синдикатите, където те съществуват или са признати, изграждайки нов синдикално-мениджърски климат, под знака на "нови индустриални отношения".

ИРЛАНДСКИЯТ СЛУЧАЙ (IRISH CASE)

Показателно за новата ситуация е едно изследване на Ирландският конгрес на синдикатите във връзка с проблемите, пред които са изправени те, и възможностите, които предлагат новите форми на организация. Проведени са емпирични изследвания в 12 фирми (включително поделения на мултинационални компании), целящи да открият:

- последиците за синдикатите от въвеждането на гъвкавост на работната сила и такива системи, като работа по групи, етика на качеството и управление на човешките ресурси;
- препоръките за отговора на синдикатите на тези промени в организацията на труда и управлението;
- нагласите и поведението на работодателя към синдикатите и препоръките за отношенията работодател/синдикати;
- препоръки за това как синдикатите могат да отговорят в положителен план на изискванията на съвременната промишленост, запазвайки интересите на своите членове.

Основните изводи, до които достигат авторите, са че тези нови методи ще се разпространят широко в бъдеще и тяхното въвеждане ще революционизира практиката и опита на работниците на работните места. Според тях основният мотив на работодателите да ги въвеждат е това, че те водят до значителна полза за организацията. Поради това синдикатите трябва да направят усилия на намерят своята нова роля по отношение на тези стратегии. По отношение на стратегическите опции, които биха могли да позволят на синдикатите да отговорят на предриетите от мениджмънта нови инициативи, изследователите очертават 5 възможни отговора на синдикатите, които варират от тотална опозиция към активна подкрепа и сътрудничество за въвеждането на промените в съответствие със собствените приоритети на синдикатите. Те подчертават, че от значение за успеха на тези инициативи е развитието на отношения на високо доверие между мениджмънта, работниците и техните представители. Накрая те заключават, че синдикатите би трябвало да изброят гъвкав подход, тъй като простото отхвърляне и отричане не е реалистична алтернатива.

3.3. Развитие на европейския социален диалог и индустриалните отношения

Предизвикателствата към националните системи на индустриални отношения

Нарастващият брой европейски транснационални компании поставя **три основни предизвикателства към националните системи на индустриални отношения**, в частност към формите на работническо представителство, свързано с националната синдикална организация:

- ⇒ европейските компании могат да координират и контролират резултатите от индустриалните отношения от страна в страна;
- ⇒ те имат капацитет да развиват пан-европейски политики и практики и да изграждат нови структури на индустриални отношения на равнището на европейската компания;
- ⇒ ръстът на базиран в организацията системи на заетост заплашва отрасловото договаряне, което е доминираща система в повечето страни.

Трябва да се има предвид обаче и фактът, че колкото и голямо значение да имат европейските мултинационални компании за развитието на националните системи на индустриални отношения, то не може да бъде разглеждано еднопосочно, тъй като те представляват само малка част от общия брой на компаниите в отделните страни. Възможността за влияние на еврокомпаниите до голяма степен зависи и от спецификата на националните системи на индустриални отношения, както и от корпоративните структури и стила на управление, бизнес стратегиите и вътрешната организации на отделните европейски МНК.

Нови правила и процедури на европейския социален диалог

В процеса на интеграция и изграждане на общия европейски пазар еврокомпаниите, работодателските структури и синдикатите все повече осъзнават необходимостта от развитие на наднационален социален диалог и изграждане на институции за информация, консултации и преговори. От особено значение в тази връзка е Директивата на ЕС за изграждане на Европейски работнически съвети.²

Практиката на сключване на доброволни споразумения на европейско ниво за изграждане на органи за информации и консултации, характерна главно за базираните във Франция и Германия мултинационални компании, още преди влизането в сила на Директивата, показва потенциала, който се крие в нея. Международните синдикални секретариати и Европейските промишлени

² Въпросите, свързани с Директивата на ЕС и изграждането на Европейски работнически съвети, вече са разглеждани подробно в изданията на ИССИ: Участие на работниците в управлението, 1998 г.; Социално партньорство. Участие в управлението. Приватизация, 1998 и други, поради което тук няма да се спираме на тях, а ще разгледаме практиката на тяхното функциониране през последните няколко години от гледна точка на успехите и проблемите, които я съпътстват.

комитети, които стоят в основата на тяхното изграждане, оценяват функционирането им като стъпка напред в установяването на социален диалог с работодателите. Едно изследване на Европейската фондация за подобряване на условията на труд и живот в 11 базирани в ЕС големи мултинационални компании, проведено през 1992 г., показва как представителите на мениджмънта и работниците оценяват тази практика.

ПРЕИМУЩЕСТВА НА СКЛЮЧВАНЕТО НА СПОРАЗУМЕНИЯ НА ЕВРОПЕЙСКО НИВО ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ОРГАНИ ЗА ИНФОРМАЦИЯ И КОНСУЛТАЦИИ

Преимущества за мениджмънта

- * възможност да се обясни стратегията на компанията
- * облекчаване на реструктурирането на компанията
- * засилване на международните контакти и обмяна на възгледи
- * изграждане на чувство за принадлежност към международната компания

Преимущества за работническите представители

- * получаване на информация директно от главната квартира на компанията
- * използване на информацията за националното колективно договаряне
- * подобряване на международните контакти
- * обмяна на информация за "най-добрите практики"
- * възможност да се ползват примери от други мултинационални компании
- * развитие на съвместни международни стратегии

Предпоставки за ефективност от гледна точка на синдикатите

- * съвместно разработване на дневния ред
- * подготвителни срещи
- * стратегия за използване на информацията
- * канали за обратна информация
- * работнически представители, свързани със синдикатите
- * научно-изследователска и отраслова подкрепа
- * езиково обучение

Бъдещо развитие

Цели на мениджмънта

- * да поддържа съществуващите споразумения
- * да подобри каналите на комуникация

Цели на синдикатите

- * да формализират неформалните споразумения
- * да развиват консултации на европейско ниво
- * да развиват преговори на европейско ниво
- * да разширят броя на мултинационалните компании със споразумения за информация/консултации

Подписването на Директивата за Европейските работнически съвети през 1994 г. беше постигнато след много усилия и натиск от страна на Европейската конфедерация на профсъюзите. От 1994 г. до 1996 г., когато беше крайният срок тя да бъде включена в националното законодателство, бяха подписани над 400 доброволни споразумения.

След първоначалната еуфория, днес ентусиазмът и илюзиите на ЕКП и европейските федерации за бърз прогрес са поохладени. Те признават, че не могат да се очакват чудеса от тази нова структура, че трябва да минат няколко години, за да се създаде подходяща работна атмосфера. Вили Бушак, конфедерален секретар на ЕКП подчертава, че **синдикатите „не трябва да се опитват да тичат, преди да са се научили да ходят“**. Трябва да се преодолеят различията в културата и менталитета, представителите на работниците от различни страни не просто трябва да се срещат, те трябва да имат възможност да се запознаят с ежедневната практика на работното място на своите колеги. А Гюнтер Ванделвелде от Белгийската федерация на металиците посочва, че синдикатите все още не са готови, те трябва да са реалисти и да осъзнаят, че въпреки постигнатото до сега, много повече предстои да бъде направено, че е необходимо да се вложи много енергия в този процес. Подписването на споразумението не е край на процеса - синдикатите трябва да оперативни и да преодолеят опитите на мениджмънта да се придържа към „минимална програма“.

От особено значение е добрата подготовка на членовете на работническите съвети, защото при международни преговори, още повече когато те се отнасят за съдбата на хиляди работници, импровизациите не са позволени. Те трябва да бъдат обучавани как да разбират информацията, която мениджмънтът им подава, да се научат да се ориентират в постоянно изменящата се ситуация, да имат познания за управлението на човешките ресурси, за да разберат културните различия и различията в исканията на работниците от различни части на Европа, те трябва да могат да ползват и други езици.

Работата на Работническия съвет в Данон обикновено се дава като еталон, но не трябва да се забравя, че той е един от най-рано създадените. Знанията и уменията, изграждани с годините, едва сега започват да дават своите плодове. Синдикалните представители в него се учеха от грешките си, правейки всяко споразумение малко по-силно.

СЛУЧАЯТ ДАНОН (BSN - DANON)

Данон е регистрирана във Франция мултинационална компания за храни и напитки. В нея работят около 90 000 души, от които над 52 000 в Европа. Това е шестата по големина групировка в хранителната промишленост. Компанията има подразделения във Франция, Италия, Испания, Белгия, Германия Холандия и Австрия, а от няколко години и в Чехия, Полша, Унгария, Русия и България.

През 1984 г. е създаден Съвет за консултации и информиране.

През 1986 г. след размяна на писма между Генералния директор по човешки ресурси на Данон и Генералния секретар на Международния синдикат на работниците от хранителната промишленост (IUF) са договорени регулярни годишни срещи на групата, представляваща мениджмънта и представители на синдикатите от европейските подразделения на Данон.

През 1988 г. е подписано „Общо становище“ за работа в 4 области: квалификация и развитие на професионалните умения; достъп на синдикатите до информацията на компанията; съблюдаване на равенството на половете и спазване на синдикалните права.

Общо становище на BSN и IUF

В съответствие с работата, извършена при няколко срещи на групата, представляваща мениджмънта на Данон и представителите на членуващите в Международния синдикат на работниците от хранителната промишленост организации, двете страни се договориха, че е необходимо в подразделенията на Данон да се развият отчитащи националното законодателство колективните договори координирани инициативи:

1. Политика за квалификация, отчитаща последствията от въвеждането на нови технологии или реструктурирането. За да се постигне тази цел, социалните партньори ще търсят възможности да включат този аспект в настоящите и бъдещите си планове по обучение.

2. Политика, насочена към постигане на еднакво качество и равнище на информация както в икономическата, така и в социалната сфера във всички подразделения на Данон. За да постигнат това, социалните партньори ще търсят възможности за намаляване на различията в условията за получаване на информация в отделните подразделения както чрез националното законодателство, така и чрез колективното договаряне.

3. Развитие на условия, осигуряващи реално равенство на мъжете и жените в труда. Развитието на работните места и трудовия процес създаде различия в ситуацията на мъжете и жените; поради това, социалните партньори ще оценяват ситуацията поделение по деление и ще предприемат различни инициативи, за да я подобрят.

4. Съблюдаване на синдикалните права, както са определени в Конвенции NN 87, 98 и 135 на МОТ. Социалните партньори ще търсят възможност за прогрес по отношение на синдикалните права и достъп до синдикално обучение.

Тези основни принципи не са нещо изключително, те представляват темите, по които синдикатите и мениджмънтът ще работят съвместно.

Август 1988

След подписването на този договор компанията всяка година се среща със синдикатите. Постигнат е успех в очертаването на съдържанието на всяка една от посочените сфери чрез подписване на Рамкови споразумения, постигнати на международно ниво, но чието внедряване се осъществява на национално или местно ниво чрез колективното договаряне.

През 1989 г. е подписано Рамково споразумение по минималната социална и икономическа информация, от която работниците и синдикатите се нуждаят, за да разберат структурата на компанията, и е подписан Договор за равното отношение към мъжете и жените, съпроводен с план за действие и инициативи за постигане на тази цел.

През 1991 г. синдикатите и мениджмънтът на Данон започват разработването на съвместни програми за обучение.

През 1994 г. е подписана Харта за синдикалните права, с която Данон приема да гарантира възможно най-пълното упражняване на признатите синдикални права във всички свои подразделения.

Съвместна декларация за синдикалните права на IUF и BSN

BSN и IUF:

- като имат предвид фундаменталните права на всеки работник и служител да бъде представляван и защитаван от даден синдикат по свой избор;
- потвърждавайки способността на синдикалната организация да допринесе потребностите и исканията на работната сила да бъдат уважавани от работодателите на дадена компания;
- като взаимно признава легитимността на всяка страна и нейното право да участва в икономическата и социалната сфера в съответствие с нейните отговорности, законите, колективния договор и постигнатите споразумения;
- са убедени, че засилването на демократичните форми на сътрудничество в предприятието са отговорност и на двете страни и, че това предполага признаването на разнообразни подходи и различия в оценките, както и търсене на решения чрез преговори;
- отбелязват, че постигането на тази цел изисква усилия, за да се осигури икономическо и социално осъзнаване и информиране на цялата работна сила, както и на нейните представители, за да се осмислят по-добре проблемите и ограниченията, с които се сблъсква компанията.

В този дух BSN и IUF предприемат съвместни действия с цел:

1. Контрол по спазването на Конвенции NN 87, 98 и 135 на МОТ във всички подразделения на BSN, регламентирани:
 - правото на всички работници да се присъединяват към дадена синдикална организация по свой избор
 - правото на всички работници да не са подложени на дискриминация, водеща до ограничаване на синдикалните права;
 - защита на всички работнически представители от прилагането на правни мерки, включително и уволнения, които са резултат на техния статут или дейност като представители на работната сила;
2. Да посрещат работодателите и синдикатите да се договарят (включително по отношение на синдикалните права), където е възможно с фиксирани срокове, да търсят публичност на тези споразумения сред работниците.
3. Да посрещат работодателите и синдикалните представители да преговарят и сключват споразумения по повод равните възможности за достъп до обучение, увеличаване на заплатите и издигане в длъжност.

През май 1997 г. , след 18-месечни преговори е подписано Общо становище „За случаите на промяна на дейността, засягащи заетостта или условията на труд“, което съдържа 4 раздела: подготовка и квалификация, консултиране на работниците, помощ при преквалификация и синдикални права.

Основният смисъл на споразумението е следният:

При реструктуриране или промени в условията на труд, които засягат значителен брой работни места, ръководството се ангажира да консултира синдикалните организации или работническите представители, възможно най-рано, минимум три месеца преди предвидените промени. Синдикатите имат право да внесат предложения, като алтернатива на предложенията на ръководството (регулиране и намаляване на работното време, премахване на извънредния труд и др.), като имат право да използват експерти. Ръководството трябва да проучи тези предложения и да вземе становище по тях в разумен срок (не повече от 1 месец)

Ръководството трябва да разгледа преди всичко възможността за пренасочване на работниците, засегнати от решението. Всички форми на временна заетост, подизпълнители,

заместване и други трябва да бъдат премахнати или намалени, за да се осигури постоянна заетост

Всеки работник, който е засегнат от промени в условията на труд или съкращения, има право на квалификация и подготовка, като се изгражда специална структура във връзка с това.

Представителят на синдикалната организация на Данон във Франция посочва, че когато поделението за замразени храни на Данон във Франция Marie Surgeles започва да разпродава своите фабрики, синдикатът се противопоставя на преместването и иска да използва предоставената от това споразумение процедура за предложения за запазване на работните места, но мениджмънтът отказва. Работодателят е призован в съда и в края на крайщата е принуден да отстъпи. За разлика от този случай мениджмънтът на поделението в Италия е дал 18-месечно предупреждение за предстоящо голямо реструктуриране и след обсъждане на възможните алтернативи, почти не са загубени работни места.

Историята на създаването на Европейски работнически съвет и развитието на индустриалните отношения в ДАНОН са показателни в няколко отношения:

1. Въпреки добрите взаимоотношения между синдикатите и мениджмънта, изграждането на Европейски работнически съвет е продължило близо 10 години. Желанието за сътрудничество между мениджмънта на BSN и Международния синдикат на работниците от хранителната промишленост (IUF), в който членуват почти всички организации в предприятията на Данон в различни страни, е подкрепено от съвпадението на видимо противоречиви интереси: експанзионистките амбиции на мениджмънта за разширяване на дейността и желанието на синдикатите да преодолеят яростната атака на мултинационалите и да получат признаване.

2. Отношенията между синдикати и мениджмънт са преминали през различни фази: размяна на писма за намеренията, общи споразумения по правата на работниците, рамкови споразумения, програми и планове за действие, подписване на Харта за синдикалните права и изграждане на Европейски работнически съвет. Всяка една от тези стъпки изгражда стъпка по стъпка рамката на международните индустриални отношения, необходима на синдикатите, за да посрещнат предизвикателствата на глобалната икономика.

3. Мениджмънтът, изхождайки от стремежа да разшири дейността си в международен мащаб, разбира, че за да има добри резултати, трябва да познава това, което става на местно равнище, да познава менталитета и националните културни различия, за да избегне грешките. Това може да стане, само ако си партнира със синдикатите от отделните страни и с Международния синдикат на работниците от хранителната промишленост.

4. В работата си в Европейския работнически съвет синдикалистите използват гъвкава тактика на постепенно поставяне на исканията и постигане на целите си. Те започват първо от поставянето на най-малко конфликтните въпроси, като равни възможности за жените и мъжете, след това квалификацията, необходима, за да се посрещнат предизвикателствата на модернизацията на компанията, синдикалните права, заетостта и т.н. Те не гледат на себе си като на „супер делегати“, които могат всичко да решат изведнъж. Опитът да

се чете между редовете и да се стига до информация, която мениджмънтът не иска да даде, се формира постепенно и изисква много работа и подготовка от страна на синдикалистите. Едва към десетата година те вече си чувстват уверени в ролята си в ЕРС и в Данон.

5. Договорените между мениджмънта и синдикалните представители въпроси се внедряват в практиката бавно, понякога може да мине и година, защото позициите, за които те са се договорили, трябва да се съгласуват с членската маса по места и това изисква време. За всички преговори се използват въпросници както от синдикатите, така и от мениджмънта, които са основа за позициите на двете страни и база за дискусии. Подготовката на общи стратегии на синдикатите от всички поделения, поради културните различия и традиции в индустриалните отношения и различната местна ситуация, също отнема време.

6. Практиката на развитие на индустриалните отношения в Данон показва, че много по-лесно е да се постигне споразумение, отколкото то да се внедри в практиката и да започне да функционира ефективно във всички поделения. Изграждането на системата на международните индустриални отношения продължава да е конфликтна, независимо от добрата воля и на двете страни. Подписаните на международно ниво споразумения повишават ролята и отговорностите на местните синдикални организации. Заедно с това мениджмънтът на локално равнище не винаги е готов да въведе в практиката договореностите, а и самите синдикални организации в поделенията не винаги съумяват да се възползват от предоставените с рамковите споразумения възможности.

7. Развитието на индустриалните отношения в Данон е благоприятно повлияно от идеята за съчетаване на икономическите и социалните измерения в дейността на компанията, лансирана ще през 70-те години от основателя на Данон. За съжаление, отчита се, че в отрасъла това е може би единствената МНК, която отделя такова внимание на социалните измерения. Ако компанията остане изолиран случай, тя ще бъде подложена на огромен натиск от другите компании, за да се откаже. Алтернативата е с обединените усилия на синдикатите да се задвижат механизмите на индустриалните отношения в рамките и на другите мултинационални компании и да се създадат действащи механизми на социално партньорство.

// МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ И БЪЛГАРСКАТА ИКОНОМИКА

1. Преките чуждестранни инвестиции - катализатор на промяната?

В своята социално-икономическа политика страните в преход възлагат големи надежди на преките чуждестранни инвестиции, разчитайки до голяма степен те да изиграят ролята на катализатор на промяната. **Тези надежди са свързани най-общо със следното:**

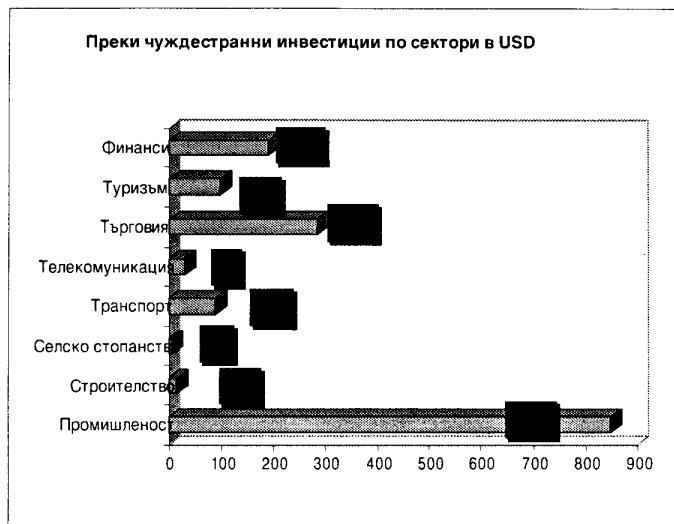
- подобряване на позицията в международния обмен чрез разширяване на експортно ориентиранията производства и замяна на импорта;
- достигане на по-голяма ефективност чрез модернизация и реструктуриране на икономиката на основата на внос на капитал и технологии и въвеждане на пазарно ориентирани мениджърски практики в местните компании;
- повишаване на производителността, подобряване на качеството на стоките и услугите, не само за експорт, но и за местния пазар и
- създаване на нови работни места, промени на структурата на заетост, по-добро използване на местния интелектуален потенциал и намаляване на емиграцията на млади и квалифицирани специалисти.

От своя страна, **новите пазарни икономики са привлекателни за чуждестранните инвеститори поради няколко основни причини:**

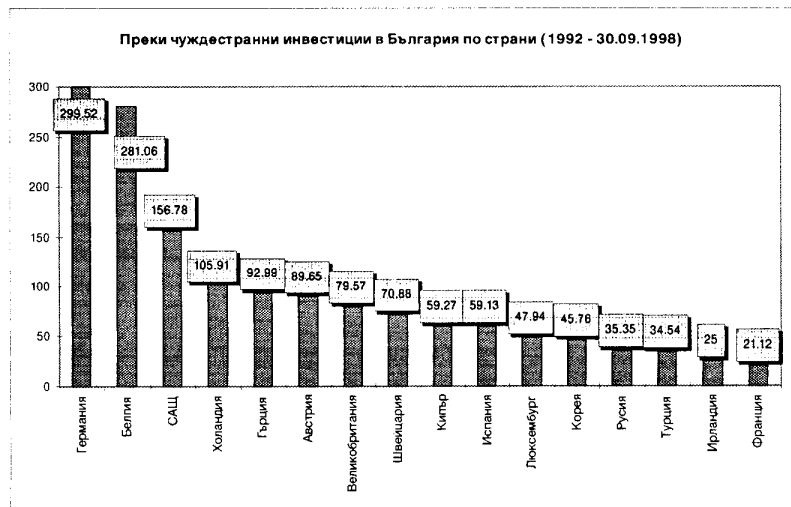
- * огромен пазар, наброяващ около 400 млн. души;
- * добре квалифицирана и сравнително нископлатена работна сила;
- * съществуваща индустриална структура, която макар и остаряла, е способна да произвежда значителен брой продукти и в някои случаи да ги експортира в развитите икономики;
- * значителен капацитет (особено в бившия СССР) за приложни научни изследвания, както и значителни източници на суровини и минерални ресурси;
- * привлекателно географско положение, какъвто е случаят с България.

Макар че не е в центъра на засилено внимание от страна на чуждите инвеститори, както са Унгария, Чехия, Полша и др., България все повече ги привлича. По данни на Агенцията за чуждестранни инвестиции преките инвестиции в българската икономика за периода 1992 - 30.09. 1998 г. са US\$ 1 705, 5 милиона, като 49.73% от тях са в промишлеността, 16.6% - в търговията и 11.13% - във финансите, 5.81% - в туризма, 5.23 % - в транспорта. В останалите отрасли, те са незначителни.

Най-висок е относителният дял на преките инвестиции у нас на Германия - 17.56 на сто (US\$ 299,52 млн.), следвана от Белгия 16.48 на сто (US\$ 281, 06 млн.), САЩ - 9.19 на сто (US\$ 156,78млн.), Холандия - 6.21 на сто (US\$ 105.91 млн.).



Източник: Агенция за чуждестранни инвестиции



За посочения период в приватизацията са инвестирани US\$ 815.6 млн. или 47.8% от преките чуждестранни инвестиции, като най-много те са през 1994 г. - US\$ 134.2 млн. и през 1996 г. - US\$ 421.4 млн.



Източник: Агенция за чуждестранни инвестиции

2. Многонационалните компании в България - поглед отвътре

Навлизането на чуждите инвестиции в България породя надежди за по-бърза реализация на така дълго отлаганата структурна реформа. Някои от чуждите инвеститори влагат средства за подобряване на условията на труд и заплащане, разширяват и обновяват производствените мощности, внедряват нови технологии, опитват се да създават нов модерен тип индустриални отношения. Други търсят бързи печалби, използвайки сравнително добре квалифицираната, но евтина работна сила, нарушавайки Кодекса на труда и нормативната уредба, засягаща трудовите отношения; изнасят техника и производства; посягат на синдикалните права на работниците.

Екип от изследователи от ИССИ започна наблюдение на поведението на МНК в страната. Целта на анализа, който правим, е да предостави информация на обществеността - работодатели, синдикати, други чуждестранни инвеститори, държавна администрация за положителните тенденции в практиката на чуждестранните инвеститори в шест български поделения. Ясно е, че "добрите" капиталисти имат свои интереси, които диктуват определен тип поведение, но той е полезен в момента за България и искаме да покажем, че може да се действа и по "друг" начин, че има решения, базирани се на допирните точки на интереси както на държавата, работниците и техните

представители - синдикатите, така и на международния капитал. Разбира се, и в тези предприятия съществуват проблеми и конфликти - трайно присъстващи и нововъзникващи, които ще бъдат обект на последващи изследвания.

Вносът на капитали и трайното задържане на инвеститорите на българска територия, съчетани с нов тип икономическа организация и особено на нов тип култура на предприемачество и труд, ще повлияе стимулиращо и на развитието на националния бизнес.

В анализа са включени три предприятия с немски инвестиции, две - с белгийски и едно - с американски.

А. ПРИВАТИЗАЦИЯ И СОБСТВЕНОСТ

В повечето от изследваните предприятия се наблюдава постепенното придобиване на пълна собственост от страна на чуждите инвеститори, доближаваща се до 100-те процента. Международната практика показва, че това е една от характерните черти на поведение на МНК - влагане на директни инвестиции в закупуването на предприятията с цел упражняване на пълн контрол върху поделенията. В останалите поделения на МНК, в които е проведено наблюдението, компанията-майка държи блокиращата квота от контролния пакет.

Техниките на приватизацията и придобиване на собственост от МНК за отделните предприятия са различни:

- през джойнт-венчър с последващо увеличение на капитала чрез апортни вноски и достигане на 99,2% от собствеността във "Видима" АД от американската корпорация "Американ Стандарт";

- чрез директна касова продажба от Агенцията по приватизация на: 56% от МДК Пирдоп на белгийската фирма "Юнион Миниер"; 60% от "Соди-Девня" на белгийската фирма "Солвей"; 55% от "Елтос", Ловеч, от немската фирма "Спарки"; 51% от "Златна Панега Цимент" от "Хайделберг Холдинг", Германия; 55% от СО МАТ, закупени от Вили Бец, Германия.

В някои случаи първоначално закупеният капитал постепенно се увеличава чрез изкупуване на акциите на работниците, придобити от първата вълна на масовата приватизация и в момента само незначителен дял акции се държат от дребни акционери ("Юнион Миниер").

В две от анализирания предприятия има дялове на приватизационни фондове, но квотите им са незначителни ("Солвей-Соди", Девня и "Спарки Елтос", Ловеч). Интересно е мнението на зам. изпълнителния директор на "Спарки Елтос", според който първата вълна на масовата приватизация се е оказала погрешна стъпка - "раздадена е собственост, срещу която предприятията не получават свежи пари за развитие и просперитет. Приватизационните фондове са такива структури, които не носят нищо на предприятията, а само консумират".

В останалите предприятия - "Златна Панега Цимент" АД и СО МАТ в момента се подготвят или вървят процедури за изкупуване на държавния дял от работниците в предприятията при преференциални условия, но очакванията, според синдикалните лидери са, че малък процент от работниците ще имат финансовите възможности да закупят акции.

Очакванията и нагласите на работниците към приватизацията и последвалите я етапи е различно в отделните предприятия. В едни от тях тя е очаквана със загриженост за работните места, в други - като "поробване", в трети, че ще се работи и получава по "европейски", в четвърти - със скептицизъм и недоволство, че се продава печелившо предприятие ("Юнион Миниер - Пирдоп Мед"). Промяната на отношението е пряко свързана с увеличените производствени възможности на предприятието и реализацията на продукцията, а от там - с получаването на приемливи доходи. Отначало работниците от "Видима" АД са били скептично настроени по отношение на приватизацията от американската компания: "Ще ни заробят". "Ще бъдем бели роби, които ще им работят без пари". Сега отношението изглежда, че е коренно променено, защото работниците получават най-високото за региона възнаграждение за труда си и много над средното за страната - над 80%.

Нагласите "все пак имаме работа, получаваме редовно заплати", продиктувано от общата социално-икономическа стагнация за страната и в частност в региона, се наблюдава у работниците в "Златна Панега Цимент" АД и "Солвей-Соди". Първоначалната отрицателна реакция и недоволството при приватизацията на "Солвей-Соди" и СО МАТ от работниците и синдикатите постепенно се заменя с утехата, че поне имат осигурени работни места и заплати.

Б. ИНВЕСТИЦИИ, ПРОИЗВОДСТВО, ПАЗАРИ

Инвестиции

В наблюдаваните предприятия се срещат две стратегии по отношение на влагането на инвестиции. В първата група попадат предприятията, в които се залагат значителни по мащаб инвестиции, насочени преди всичко към обновяване на производствените мощности и внедряване на съвременни технологии, за подобряване на условията на труд и екология ("Солвей-Соди" - инвеститор номер едно на Агенцията за чуждестранни инвестиции за 1997 г., "Юнион Миниер Пирдоп Мед", "Видима" АД; в СО МАТ е изцяло обновен транспортният парк). Характерна тенденция в тези поделения на МНК е повишаването на инвестираните средства в предприятията и териториите. Това подсказва, че тези компании проявяват дългосрочен интерес към страната ни и в близко бъдеще няма да се оттеглят. В стратегически план - означава траен процес на производство и относителна сигурност за работните места в тези предприятия. Дълготрайният интерес на тези компании за присъствие в България ще повиши и нейния имидж сред международния капитал и ще привлече нови инвеститори. Положителен аспект от действията на повечето от анализирания МНК е влагането и на инвестиции за проекти, осигуряващи социално-битови и други услуги на териториите и регионите, в които са разположени предприятията - за здравеопазване, образование, комуникации, търговски мрежи, спорт и др.

Инвестиционната и пазарна стратегия на втората група от изследваната съвкупност се изразява или във въздържане от влягане на крупни инвестиции в цялостното технологично обновяване на закупените предприятия ("Златна Панега Цимент"), където се разчита на заварените предимства на ниската цена на работната сила и традиционно силния пазар), или техническо и технологично обновяване на части от предприятието, които произвеждат конкурентноспособни по качество асортименти ("Спарки Елтос").

Пазари и производство

Пазарната стратегия е пряко обвързана с характеристиките, определящи конкурентоспособността на лобалния пазар - качество на произведената продукция, разширяване или промяна на асортимента от стоки и услуги, конкурентни цени, базирани на ниската себестойност на разходите за труд и висока производителност на труда. С цел подобряване на качеството на продукцията и възможност за контрол на всяка отделна производствена операция е въведена Система за управление на качеството ISO 9001 в "Спарки Елтос" АД, а във "Видима" - системата DFM, гарантираща действието на производствената технология. В преработващите предприятия ("Солвей-Соди" и "Юнион Миниер Пирдоп Мед") се залага на увеличаването на производителността на труда като средство за постигане на по-ниска себестойност на продукцията. Гъвкавата пазарна политика на "Солвей-Соди" позволява на инвеститора бързо да се преориентира към изискванията на световния пазар - променя се съотношението между производството на калцинирана и тежка сода. Основният потребител на сода е стъкларската промишленост, която използва в новите си технологии към употреба на тежка сода.

Интересите на чуждестранните инвеститори в България са свързани с геополитическото ѝ разположение, позволяващо да се обхванат пазари в отделни региони, с трайните пазари за продуктите на добивната и химическата промишленост, по-ниските екологични стандарти и сравнително квалифицирана, но ниско платена работна сила, както и нисък жизнен стандарт, за поддържането на който не се изискват големи разходи.

Пътят през страната ни, свързващ Европа с Близкия и Средния Изток и ОНД, вероятно е повлиял върху избора на инвеститорите от "Солвей" и Вили Бец - 80% от продукцията на "Солвей-Соди" отива за износ в Европа и Азия, като рационално се използва близкият достъп до Черно море, а СО MAT е един от основните превозвачи на европейския пазар, Близкия Изток и ОНД и осъществява връзката между тях.

Амбициите и целите на МНК в две от предприятията са да ги превърнат в най-големите производители в световен мащаб - "Солвей-Соди" за производство на тежка сода и "Видима" АД - за производство на санитарна арматура, която в момента се изнася за европейските пазари (80% от общата продукция). В "Спарки Елтос" има затруднения с пазарите в момента, което е повлияно от кризата в Русия, както и намалялата покупателна способност на българския пазар. Ограничените пазари стимулират търсенето на нови решения - обновяване на гамата от изделия и достигане на качество, задоволяващо

изискванията на световните пазари. В това направление се влагат и най-много инвестиции.

Промени в структурите на управлението и производството. Пряко свързани с пазарните изисквания и стратегиите на МНК в тази област са и промените в структурите на управление и производство. Пазарно ориентирани изменения в управлението са по-скоро в посока на създаване на необходимите нови структурни звена - пазари, маркетинг и продажби; инвестиции. Характерното е това, че на тези ключови места обикновено се назначават представители на чуждестранните инвеститори. В някои от случаите в управлението на предприятията има по двама изпълнителни директори, като задължително единият е чужденец. Дуалността в управлението се дължи все още на липсата на пазарни мениджърски умения в българските мениджъри, а чуждестранните им колеги често са по-скоро обучаващи, ментори и консултанти. Наблюдават се и случаи, в които маркетингът и продажбите се осъществяват от специализирани структури, изнесени или в столицата или предоставени на други фирми.

Структурните промени в производството са дължат на внедряването на нови технологии или усъвършенстване на съществуващите технологични процеси. Те са пряко свързани с внедряването на нова организация на труда и подобряване на техническата и технологична дисциплина.

В. УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Основните приоритети на бъдещата стратегия за управлението на човешките ресурси в изследваните предприятия е насочена към развитието на нов тип култура и мотивация за работа, осигуряваща повишаване на производителността на труда и качеството на продукцията, както и развитие на нов тип предприемаческо мислене и нагласи за работа; промяна в посока на идентификация с фирмата, като основа за постепенното налагане на фирмената култура на МНК.

Подходите на фирмите за решаването на стратегическите цели по отношение на управлението на персонала са различни в организационен и тактически план: отговорността по проблемите се поема лично от чуждестранния работодател в "Солвей-Соди" (това е ресор на икономическия директор - белгиец); в "Спарки Елтос" и "Юнион Миниер Пирдоп Мед" са изградени специализирани структури за управлението на човешките ресурси с мениджъри по персонала.

Срещат се различия в отношението на работодателите към информираността на работниците във фирмите: във "Видима" АД работниците и служителите редовно се информират за финансовото състояние на предприятието, стратегията за развитие, инвестициите; в "Юнион Миниер Пирдоп Мед" регулярно се издава вътрешен бюлетин, в който се третират злободневни теми от живота на предприятието. Във всеки брой има обръщение на изпълнителния директор г-н Ромбаут към работниците по проблеми в предприятието, но "важността" на тези въпроси се определя от работодателя. Частична информираност има и в "Солвей Соди" - за инвестираните средства,

а в "Златна Панега Цимент" - работните не са запознати нито с икономическата ситуация на предприятието в момента, нито с проектите за бъдещото му развитие.

• Заетост

При анализа на заетостта на работната сила в изследваните предприятия се установяват различия, продиктувани от спецификата на производството, пазарите, размера и направленията на вложените инвестиции, важна роля има спецификата на подхода на работодателите за установяване на адекватна на политиката на МНК схема за заетост, както и условията на труд и заплащане, които се предлагат във фирмите. По принцип липсва информация за съдържанието на приватизационните договори в частта им за заетост, но политиката на българската страна - продавач, както и законодателството, ограничават инвеститорите, поне за определен срок, да намаляват драстично броя на заетите.

Специфични подходи от страна на работодателите за намаляване на броя на работещите се срещат в СО МАТ и "Юнион Миниер Пирдоп Мед". В превозвача СО МАТ при последователните етапи на приватизация (1992 г., 1994 г., 1995) отпадат непрекъснато хора. Още в предприватизационния процес са започнали трансформации и закриване на клонове на фирмата. В последствие компанията дава под аренда свободни транспортни средства и това също редуцира основния персонал. "Юнион Миниер Пирдоп Мед" използва "Програма за доброволно напускане", която предвижда на доброволно напусналите да се изплащат между 3 и 12 брутни работни заплати. В момента тук се назначават по изключение само висококвалифицирани специалисти.

Във "Видима" АД има значително увеличение на персонала, което се дължи на разширяване на производствения капацитет, който за 6-те години от началото на приватизационния процес е нараснал трикратно. Във тази фирма, както и в СО МАТ се предвиждат нови схеми за заетост на управленския и административния персонал, който ще бъде редуциран за сметка на производствения. Усъвършенстването на управлението и неговата компютъризация са основни цели на фирмите, което ще доведе до съкращаване на работещите там. Съвсем обратна е политиката на собственика по отношение на административно-управленския персонал в "Златна Панега Цимент", където след приватизацията този персонал се увеличава в следствие на промяната в управленската структура - отделите се трансформират в дирекции. Предполага се, че инвеститорът уеднаквява структурата с тази в другите свои поделения и я ориентира към пазара.

В "Златна Панега Цимент" и "Спарки Елтос" броят на работещите е останал непроменен и след закупуването на предприятията от чуждестранните инвеститори, а в "Солвей-Соди", съгласувано със синдикатите, са направени сравнително малко на брой съкращения (183 души). В тази фирма се очакват структурни промени, но синдикатите настояват за изпълнението на клаузата от КТД, която предвижда искане на мнение от синдикатите при съкращения. Синдикатите разполагат и с информация за опита на другите европейски

предприятия на фирмата, където при съкращения са се давали 100% обезщетения на работниците за времето, което им остава до пенсия. В това отношение синдикалните организации разчитат на подкрепата на Европейския работнически съвет.

Наблюдава се тенденция в изследваните предприятия на назначаване на срочни договори, след изтичане на изпитателния срок за новопостъпилите работници - "Видима" АД, "Спарки Елтос", "Солвей-Соди", СО МАТ (при договарянето, работодателят е настоявал едностранно да определя видът на трудовия договор). В "Юнион Миниер Пирдоп Мед" е имало опити от страна на работодателя след изтичането на изпитателните срокове да се назначават работниците със срочни договори като дебатите по този въпрос между синдикати и работодател продължават и в момента.

Като цяло тенденцията на промяна в структурата на заетостта в наблюдаваните компании е към постепенната подмяна на по-ниско квалифицираната работна сила или чрез естествения подбор (на мястото на напусналите или пенсиониралите се да се назначават само квалифицирани кадри) или чрез обучение и квалификация.

• Подбор, обучение и квалификация на персонала

Подбор

При промяна и движение на работната сила се забелязва стриктно спазване на схемите за подбор на кадрите, характерни за западните компании - познатите ни до скоро назначения на "близки или случайни" хора в предприятията като практика са редуцирани до минимум; изискванията за образователен ценз и квалификация са много високи, а за управленско-административния персонал владението на езици и компютър се налагат като основни критерии за одобряване на кандидатурата. Интервютата, като главен метод за оценка на качествата на кандидата, се прилагат повсеместно (изключение правят СО МАТ, където изискванията са съобразени със стандартите в международните превози и "Златна Панега Цимент", където за основния производствен персонал няма особени изисквания, поради неквалифицирания и непривлекателен труд). Разбира се, и в тези фирми, що се отнася до управленско-административния персонал има изисквания за висока квалификация, владение на езици, компютърна грамотност.

Подбирането на бъдещите екипи за работа в предприятията, собственост на МНК, е приоритет в управлението на човешките ресурси. За важноста на този въпрос за компанията може да се съди и по това, че изпълнителният директор (белгиец) на "Юнион Миниер Пирдоп Мед" сам лично интервюира кандидатите за работа в комбината; в "Спарки Елтос" има изградена специална комисия, която провежда интервютата с кандидатите; в "Солвей-Соди" подборът е поверен на частна фирма, която провежда конкурсите.

Във всички фирми се прилагат изпитателни срокове за оценка на работата на новопостъпилия работник в конкретните трудови условия. Обикновено сроковете варират до три месеца, а за административно-управленския персонал и до шест. След одобряването на кандидатите договорите за

изпитателен срок в повечето от предприятията преминават в срочни. Изключения се правят само в "Златна Панега Цимент" (поради непривлекателния труд).

Обучение и квалификация

Целите, които се поставят във връзка с обучението и повишаването на квалификацията, са тясно свързани с бъдещото развитие на новата фирмена и бизнес-култура, насочена към конкурентноспособните измерения и изисквания на пазара - намаляване на разходите за производство и повишаване качеството на произвежданата продукция. В това направление активната корпоративна политика на компаниите е най-силно изразена.

В "Юнион Миниер Пирдоп Мед" и "Спарки Елтос" има разработени специални програми за обучението на персонала. Идеята всеки да има възможност да се развива и да покаже най-доброто от себе си е заложила като приоритетна задача в тези програми, но като краен резултат може да се окаже, че след преминаване на обучението, тези които не отговарят на условията за изпълнението на дадената длъжност, могат да бъдат освободени от работа ("Спарки Елтос"). Във тази фирма към досието на всеки работещ се прилага справка за нивото на подготовка, която е от значение при атестацията. В процеса на обжалване от страна на работника на оценката му по обучението участва председателят на синдикалната организация. Синдикална защита при пренасочването на работниците, а не тяхното уволнение има и във "Видима" АД. Опитът на работодателите от "Солвей-Соди" да прилагат практика на определянето на възможностите на работника да заема съответна длъжност, базирана на резултатите от обучението, е породил конфликт със синдикатите. Те са оказали натиск върху работодателя, базирайки се на опита на други подразделения на компанията "Солвей" в чужбина, където това се прилага само за мениджърските екипи и практиката е преустановена.

В "Юнион Миниер Пирдоп Мед", "Спарки Елтос" и във "Видима" АД обучението е специализирано по отделно за работници, специалисти и мениджъри, като целите при мениджърите и специалистите е овладяването на език, компютри и обща мениджърска подготовка, съобразена с изискванията на съвременната организационна култура, ориентирана към предприемачески начин на мислене. В другите предприятия обучението се провежда в производствените звена на работните места или в специализирани курсове.

• Заплащане

В сравнение с българските предприятия и регионите, в които са разположени изследваните подразделения на МНК, заплащането на работещите в тях е по-високо.

Във фирмите, свързани с производство на стоки и услуги се преминава на повременна система на заплащане (изключение "Видима" АД). Това е пряко свързано със стратегията на фирмата за увеличаване на качеството на продукцията, промяна на отношението към труда и мотивацията за работа, свързани с уплътняване на работното време, съвместяване на професии, оптимизация на организацията на труда. В почти всички от тях са премахнати системите за премиране или са видоизменени - от тримесечни на годишни. В

"Юнион Миниер Пирдоп Мед" работодателите и мениджърът по персонала имат идея да променят сегашната повременна система на заплащане, като връзката работно място-човек ще бъде определяща функция на работната заплата.

Интегриращата величина на работната заплата в този случай ще зависи от видовете работа, която съвместява даден работник, индивидуалните възможности и реално изработеното от всеки.

Във фирмите, в които определянето на работната заплата зависи от производителността на труда, основните показатели за видовете категории труд в общи линии съвпадат - изисквания на работното място - образование, квалификация, степени, разряди.

Производителността на труда, която осигурява по-ниската себестойност на произведената продукция, а от там и нейната конкурентна цена, за сега все още е проблем на чуждестранните инвеститори в някои от наблюдаваните предприятия. Традиционният аргумент на работодателите са примерите за сродни предприятия в други страни, собственост на МНК, в които при същите условия има няколко пъти по-висока производителност на труда, но мълчаливо отминават факта, че с много повече пъти заплатите им са по-високи: испанският завод "Атлантик Копър", собственост на "Юнион Миниер" с 560 души персонал произвежда неколкостранно повече от българския завод в Пирдоп, чиято численост е 2 100; заводът за калцирана сода в Девня е с възможностите на предприятието в Розано - Италия, но докато в Италия с 550 души персонал се произвежда 1 млн. т. продукция, в Девня с 2 150 души се произвеждат 860 000 тона. Подобни директни сравнения на абсолютни цифри в корено различни социално-икономически ситуации са твърде елементарни, за да имат реална стойност. В края на крайщата, нито една от двете страни не приема подобни аргументи.

В завода "Видима" АД няма ограничения за получаване на трудови възнаграждения, които зависят от процента на преизпълнение на съответните норми. Единственият праг за ръста е след 130-процентното преизпълнение, когато растежът се определя по съответна скала.

Стимулиране на работническите предложения за подобряване на работата, продукцията или рационализации има във "Видима" АД и "Спарки Елтос". В "Юнион Миниер Пирдоп Мед" работодателите не стимулират финансово рационализациите, защото считат, че работниците трябва да работят за общото благо на фирмата, че това е дело на фирмата.

Във всички предприятия прякото обвързване на работните заплати с производителността, качеството, изискванията за уплътняване на работното време с цел интензификация на труда е оказало положително влияние върху трудовата и технологичната дисциплина.

• Условия на труд и трудова среда

В подразделенията на МНК в България въвеждането на нова организация на труда и неговата интензификация е съпроводено с изразходването на значителни

средства от чуждестранните инвеститори за подобряване на условията на труд - закупуват се лични предпазни средства, обезопасяват се работните места, ограничават се вредностите чрез влагане на инвестиции за преоборудване, внедряват се нови, обезопасени технологии и др. Съответните инспекции по труда често посещават тези предприятия и правят предписания, които се изпълняват. Полагането на извънреден труд (стриктно се спазват изискванията на Кодекса на труда) не е изключение, но в повечето случаи се дължи на неспазване на срокове от доставчици, а не на лоша организация на труда. От наблюденията и изказванията на синдикалните председатели се забелязва тенденция за пренебрегване на изискванията за охраната на труда от страна на работниците, защото се намалява производителността на труда. За синдикатите в това поле на изява не остава много място, защото работодателите са водещи и сами инициират и финансират подобренията на трудовата среда.

В редица предприятия се налагат санкции при неспазване на безопасните условия на труд. Там където заплащането зависи от производителността на труда ("Видима" АД и "Юнион Миниер Пирдоп Мед"), се срещат затруднения по отношение на носенето и употребата на лични предпазни средства, защото ограничават интензивността на труда.

• Социални придобивки

Както заплащането, така и социалните придобивки на работниците от поделенията на МНК в България, са значително по-високи от другите предприятия в страната. Поемат се част от разходите за транспорт, здравеопазване, хранене, включително и безплатната храна и напитки, както и някои облекчения за семействата и пенсионирания работници. Повечето от тези придобивки са уредени чрез КТД, но и работодателите поемат за своя сметка значителни разходи по социално-битовото обслужване на работниците, а в някои случаи и на семействата им.

Г. ИНДУСТРИАЛНИ ОТНОШЕНИЯ

В наблюдаваните предприятия започват да си взаимодействат познатото ни представителство на интереси на наемните работници чрез синдикатите и новият тип на управление на човешките ресурси, внесен от практиката на МНК. Съчетаването им за сега поставя трудности пред синдикатите - непознаване на този вид управление, което ги изолира синдикатите от пространства, доскоро обитавани от тях в предприятията с държавна собственост; липсата на знания и опит да се адаптират в новата обстановка и други проблеми, породени от промяната в собствеността.

• Социални партньори

Работодателите са членове на съответните браншови стопански камари и чрез тях участват в колективното договаряне и подписването на браншови КТД. Единственото изключение в случая е "Видима" АД, където работодателят не членува в институционализирана браншова структура, но по негова

инициатива на територията на гр. Севлиево е създаден Съюз на работодателите на 21 век.

Синдикалното пространство в наблюдаваните предприятия се поделва между синдикалните организации на КНСБ и КТ "Подкрепа". Средната синдикална плътност е приблизително около 75% (по-високо от средното за страната, според синдикалното преброяване), а съотношението в него на членовете на КНСБ и на тези на КТ "Подкрепа" е приблизително 3:1. Най-много работници са обхванати в синдикати в "Солвей-Соди" (приблизително 90%). Най-силно е присъствието на КНСБ в "Солвей-Соди", "Спарки Елтос", "Видима" АД (над 80% от синдикалните членове), а на КТ "Подкрепа" - в "Златна Панега Цимент" (40%) и СО МАТ (33%).

Взаимоотношенията между синдикалните организации от двете синдикални централи по принцип са колегиални и партньорски, работи се съвместно по всички проблеми, които изискват синдикална намеса за защита на интересите на наемните работници.

Разбира се, въпреки относително високия процент на синдикално членство в предприятията от наблюдаваната съвкупност има и движение и известен отлив, породени от различни причини. Изключение е предприятието с най-висока синдикална плътност - "Солвей-Соди" (90%), в което се наблюдава и известен прилив на нови членове. Може би се това се дължи на очакваните структурни промени и позицията на синдикатите да отстояват твърдо постигнатите споразумения в КТД - при съкращения да се иска тяхното мнение. Основната причина за известен отлив от членуване в синдикати е приватизацията на предприятията и новите схеми на заетост, въвеждани от работодателите - нови работници и служители с по-висока квалификация и образование ("Видима" АД); подходи за намаляване на работната сила, включващи на първо място пенсионирането на работниците в пенсионна възраст, които в повечето случаи са синдикални членове и Програма за доброволно напускане - "Юнион Миниер Пирдоп Мед"); намаляване на административния персонал във "Видима" АД и СО МАТ (където са отдадени под аренда автомобили). В "Спарки Елтос" след приватизацията някои от социалните придобивки са отпаднали и това е довело до отлив от синдикално членство. Високите изисквания към персонала и промяната на структурата на заетостта са предизвикателство към синдикатите за набиране на синдикалните членове от средата на по-качествената и квалифицирана работна сила. В "Юнион Миниер Пирдоп Мед" синдикалното ръководство подготвя кампания за набиране на нови синдикални членове.

• Взаимоотношения между социалните партньори

В предприятията, собственост на белгийските инвеститори, действат схемите на регулярните взаимоотношения, иницирани от работодателите. Срещите в "Солвей-Соди" на синдикатите с икономическия директор са ежеседмични (до момента няма случаи да е отказана такава среща) и на тях се обсъждат както текущи въпроси, така и проблемите, свързани с колективното договаряне, КТД, Кодекса на труда. В "Юнион Миниер Пирдоп Мед" всяка сряда има среща на двата синдиката с Мениджъра по персонала. Въведена е практиката

на тези срещи да се изготвят съвместни протоколи с разписване на отговорностите по решаването на възникналите проблеми и отчет на следващите срещи за това какво е свършено. Ежемесечни са и срещите на изпълнителния директор от белгийска страна със синдикатите в комбината. Той провежда и срещи с Федерация "Металици" към КНСБ.

В някои от предприятията взаимоотношенията между социалните партньори са институционализирани - изградени са комисии за съвместна дейност. Във "Видима" АД на паритетни начала е създадена Комисия за социално-икономическо партньорство, в която се обсъждат и утвърждават минималната и средна работна заплата в завода, както и свързаните с нея категории персонал и квалификационни степени. В тази комисия се разрешават и спорове по индивидуалните трудови договори в частта им за заплащането. Разбира се, по искане на синдикатите се провеждат и срещи с работодателите по възникнали ежедневни проблеми на работещите; синдикалният председател на КНСБ е канен да присъства на оперативки и съвещания на ръководството на предприятието.

В "Спарки Елтос", според мнението на синдикалния председател на КНСБ и директора по икономическите въпроси, се изгражда нов модел на социално партньорство: "Диалогът се получава, когато се работи на конструктивна основа - не само да се поставят искания, но и те да бъдат изпълними; да се правят и предложения от страна на синдикатите за постигането на конкретните цели на предприятието".

Наблюдава се тенденция взаимоотношенията синдикати-работодател да се свеждат до проблеми, свързани с КТД и Кодекса на труда. По редица въпроси, за които преди се е искало мнението на синдикатите, сега се взимат еднолично решения от страна на работодателите.

Въпросът за **информираността на синдикатите** трябва да се разглежда от гледна точка на това доколко тя дава възможност за адекватни синдикални действия, поставя ли ги в равностойна позиция с работодателите. Срещат се различни практики, но общата тенденция е, че до синдикатите достига тази информация, която работодателят счете за необходимо да им предостави. Вече бе споменато, че информацията по приватизационните договори, дори и в частта за заетост на персонала, е все още неизвестна на синдикатите. Под предлог за "фирмена тайна" се отказва достъп до информация за стратегията за бъдещо развитие на предприятието в "Юнион Миниер Пирдоп Мед". В "Солвей-Соди", "Видима" АД и "Спарки Елтос" синдикатите разполагат с информация за състоянието на заводите в момента и влагането на инвестиции.

За сега от изследваните предприятия, собственост на МНК, само в "Солвей-Соди" има обмен на информация със синдикатите от други подразделения на същата компания, който им дава възможност да предприемат действия за противопоставяне на някои от решенията на мениджмънта (по обучението).

• **Колективно трудово договаряне и сключване на КТД**

Във всички анализирани предприятия има сключени нови КТД или анекси към по-старите. Страни по договора са и двете синдикални организации, които се намират на територията на предприятията. Поради по-високите стойности в постигнатите договорености в КТД на подразделенията на МНК, браншовите договори се прилагат само като идеи, принципи и структура. Изключение има само в СО МАТ, където се прилага Браншовият КТД и в "Златна Панега Цимент", където се прилагат браншовите договорености в тези части, които са по-благоприятни от КТД на предприятието. Клаузите на подписаните трудови договори се спазват от страна на работодателите, дори и в "Солвей-Соди", където КТД е подписан преди приватизацията на предприятието. В това предприятие съществува известна заплаха от страна на работодателя клаузите в КТД да се сведат до минималните, предвидени в Кодекса на труда.

В договарянето най-големи трудности и разногласия синдикатите са срещали по проблемите на заплащането и заетостта. По принцип работодателите не отказват да водят преговори, но поставят и свои условия, което трудно се приема от синдикатите. Трябва да се отчита и фактът, че МНК са се срещали в своята международна практика с различни видове синдикални стратегии и тактики и са подготвени да отговорят на синдикалния натиск. Досегашната дейност на синдикатите (стратегия, нагласи и опит) в условията на държавна собственост на предприятията се оказва непригодна в новите условия. Българският опит в индустриалните отношения все по-трудно се вписва в наложения нов начин на управление, нова организационна и трудова култура. Един от изходите е да се използват максимално решения, взаимствани от практиката на сродните предприятия в други страни - на многонационалността на капитала да се противопостави многонационалният опит на синдикатите. Дилемата: инвестиции на капитала в човешкия фактор и съответни по-високи умения и отговорност от последния, вложени в производството, все повече ще определя синдикалната стратегия

Наемните работници, от своя страна, срещат затруднения с новите изисквания на работодателите за по-висока интензивност на труда и качество, спазването на трудовата и технологичната дисциплина, условията за хигиена на труда, новата организация на работа и фермената култура. Продължителността на процесите, свързани с промяната на стереотипите и адаптацията на работниците към тези нови условия, трябва да бъдат отчитани както от синдикатите, така и от работодателите. Поставени в тези условия като буфер между исканията на работодателите и недоволството на работниците, синдикатите имат нелеката задача да правят труден стратегически избор за бъдещето си, както и за подпомагане на ускоряването на процесите.

За сега все още процесите на интегриране с европейските структури за индустриални отношения - Европейските работнически съвети са в зародишна форма. Единствено в предприятията с белгийски капитал - "Солвей-Соди" и "Юнион Миниер Пирдоп Мед" има предприети стъпки в тази насока. Синдикатите от "Солвей-Соди" канедатстват за редовен член на ЕРС и получават редовно информация за неговата работа. До сега са участвали в

две заседания на ЕРС (Италия и Белгия). Проведено е обучение на синдикалистите, организирано от белгийската синдикална централа (FGTB) и от председателя на ЕРС. Резултатите от тези връзки са налице - обмяната на информация между синдикатите от различните поделения на МНК им дава възможност да разрешат в полза на работниците възникналия конфликт с работодателя по обучението. Предварителната информираност на синдикатите в "Солвей-Соди" за размера на обезщетенията при съкращаване на работна сила в другите структури на компанията ще им помогне при предстоящите структурни реформи да отстояват интересите на работниците. В тези процеси те ще бъдат подпомогнати и от представители на ЕРС.

ПРИЛОЖЕНИЕ N 1

„СОЛВЕЙ-СОДИ“ - ГР. ДЕВНЯ

1. Данни за корпорацията - групировката „Солвей“ има 135 годишна история. През 1863 г., изобретателят на метода за производство на калцинирана сода Ърнест Солвей създава компанията. През 90-те години Солвей произвежда в Европа, Русия, САЩ, но след II-та Световна война през 1945 г. производството е съсредоточено главно в Западна Европа. През 1991 г. се възстановява производството в Бернбург - Източна Германия, а в 1992 г. компанията навлиза във Вайоминг в САЩ, през 1997 г. закупува 60% от „Соди-Девня“ в България.

Белгийската индустриална група Солвей е световен лидер в производството на калцинирана сода. Общият обем на продажбите на дружеството е 8,4 млрд. USD. Днес, поделенията на компанията за производство на сода са разположени в Португалия, Испания, Франция, Италия, Австрия, Германия и България, както и в САЩ. Общо, с другите производства, групировката функционира в 46 страни, в 400 населени места и има около 35 000 наемни работници.

Изборът на Соди-Девня от инвеститора е поради неговия размер и близкото му разположение до Черно море, което дава възможност за превоз на продукцията и развитието на пазарната мрежа на групировката в Централна Азия, Балканите, Турция и Средния Изток.

2. Данни за „Солвей-Соди“

• Приватизация

През 1997 г. „Солвей“ закупува 60 % от акциите на Соди - Девня. След първото акционерно събрание държавата продава 7% от акциите си с номинал 1000 лева на акция и така дялът на Солвей става 67%, 12% от капитала е на държавата и останалите 21 % са на приватизационни фондове и индивидуални акционери.

Преди приватизацията работниците и синдикатите са били против приватизирането на предприятието, но сега наред с недоволството се се прокрадва и удовлетворение, че имат работа и редовно получават заплати.

• Инвестиции, пазари и производство

„Солвей-Соди“ е избран от Агенцията за чуждестранни инвестиции за „Инвеститор номер едно на 1997 година“. Приватизационният договор включва изпълнението на 5-годишна амбициозна инвестиционна програма на стойност 67 млн. USD. Вложенията са насочени в областта на технологичното обновление, подобрения в условията на труд, за екологични цели. Тази инвестиционна програма поставя „Солвей Соди“ във водеща позиция по отношение на чуждите инвеститори в България и демонстрира по недвусмислен начин дългосрочната стратегия на компанията за присъствие в страната.

Гъвкавата пазарна политика на компанията бързо се преориентира към изискванията на световния пазар и търсенето на тежка сода. През 1997 г. 25 млн. долара са вложени в новата инсталация за производство на тежка сода. Основните консуматори на сода са стъкларските производства, в които новите технологии изискват замяната на употребата на калцинирана сода с тежка. На 30 ноември 1998 г. е открита нова поточна линия с капацитет 400 хил. тона тежка сода, което ще удвои производството. В началото на следващата година ще бъде готов и нов силос за съхранение на тежката сода с вместимост 18 хил. тона. До 2 години ще бъдат вложени още 33 млн. долара в енергоспестяващи технологии и увеличаване на производствения капацитет. Целта е Соди да се превърне в завод с най-голяма производителност от всички предприятия, включени в индустриалната група, и да се засилият позициите ѝ в Европа.

След реализацията на инвестиционната програма белгийците ще инвестират и в подобряването на структурата на пристанище Варна-Запад. На примера на заводите на концерн в Италия, Германия и Испания ще се изгради инсталация за когенерация, която да произвежда пара и ток от природен газ.

През юни 1998 г. е открит модерен хранителен комплекс, в който са инвестирани 700 млн. лв. и има капацитет за обслужване на всички заводи в Девня.

• Производство

През 1998 г. заводът ще произведе около 830 000 тона продукция, което е повече с 24 000 тона в сравнение с предишната година, а през 1999 г. заводът ще произвежда двойно повече тежка калцинирана сода. В перспектива се предвижда строеж на нови мощности за увеличаване на обема на производството.

• Управленска структура

До този момент няма съществени промени в управленската структура на предприятието. Създадени са нови звена - „Търговска дирекция“ - „Солвей- България“, междинно звено Брюксел - Девня, звено „Координация“, което следи за експедицията на калцирана сода. Търговската дейност в България се осъществява от представители на Шише Джам - Турция.

3. Управление на човешките ресурси - това е ресор на икономическия директор, който е белгиец.

Основните приоритети на бъдещата стратегия за управлението на човешките ресурси в „Солвей Соди“ включват:

- ⇒ персоналът да бъде отворен за промените;
- ⇒ развитие на мрежата и работа в екипи;
- ⇒ развитие на предприемачески начин на мислене;
- ⇒ подобряване на производителността на труда.

• Заетост

След приватизацията работещите са били 2079 души, а в момента в „Солвей Соди“ работят 1841 души. Съкратени са само 183, останалите са пенсионери. Съкращенията са извършени със съгласието на синдикатите. За сега не се предвижда увеличаване на персонала, тенденцията е на освободените от пенсионери места да не се назначават нови работници. За специфични должности се назначават съответни специалисти.

През 1999 г. предстоят структурни реформи, които ще доведат до съкращения на персонала, но синдикатите все още не са запознати с тях. Ще настояват за изпълнение на клаузата в КТД при съкращения да се иска мнението на синдикатите и ще се използва опитът на поделенията в други европейски страни, където при съкращения са се давали 100 % обезщетения за времето, което остава на работника до пенсия. В това отношение синдикатите разчитат на подкрепата на председателя на Европейския работнически съвет.

• Подбор на кадрите и трудови договори

Назначават се нови хора с компютърна грамотност и чужди езици. Подборът на кадрите е поверен на чужда фирма, която провежда конкурсите и назначава новите работници и специалисти, като по този начин се подготвя бъдещият екип. Използват се временни трудови договори - 3-месечни, след изтичане на 3-месечния договор са безсрочни, но преобладаващата практика е да продължават да се сключват срочни договори за по-големи срокове.

• Обучение и квалификация

От 26 октомври 1998 г., по настояване на синдикатите е преустановена съществуващата практика по обучение на персонала, която е завършвала с изпит. Синдикатите са имали информация от другите заводи на „Солвей“ по проблемите на обучението, където на изпит са подлагани само мениджърските екипи, но не и работниците.

Работните заплати са увеличени до юли 1998 г. с 34%, а от 1 октомври с 6%. Има система за заплащане на отделните категории работници, като основни показатели са: образование; квалификация; стаж в предприятието; работно място - това е показател с най-голяма тежест. Съотношението между най-ниската и най-високата заплата е 1:5. След приватизацията, съгласно споразумение на синдикатите с работодателя, са премахнати системите за премиране. Въпреки усилията на синдикатите, проблемите в областта на заплащането се решават много трудно.

• Условия на труд

По отношение на условията на труд има сериозен напредък. Активна страна са работодателите. Политиката на компанията в това отношение е осигурена и със съответните инвестиции за подобряване на работната среда и охраната на труда.

• Социални дейности

В завода са осигурени безплатна храна и транспорт, както и тонизиращи напитки и минерална вода. Работещите се подпомагат с 80 000 лв. при ползване на годишен отпуск, а при лечение на по-тежки заболявания и операции 90% от необходимите средства се поемат от фирмата. Има подписан договор с Военно-морската болница за цялостно медицинско обслужване на работниците и техните семейства. Отделят се и средства при встъпване в брак, раждане на дете, а също така за закупуване на учебни материали за децата на работниците, подаръци за Коледа и за жените за 8-ми март.

4. Социално партньорство

Работодателят е член на браншовата комисия и е участвал при подписването на Браншовия колективен трудов договор.

• Синдикати

Около 90% от работещите членуват в синдикати - в КНСБ (около 85%) и в КТ „Подкрепа“ (15%). Синдикалното членство се запазва устойчиво, като се наблюдава и известен прилив на нови членове. Взаимоотношенията между двата синдиката за сега са добри и партньорски. Двете организации са страни по КТД.

• Взаимоотношения между социалните партньори

Синдикатите и икономическият директор (белгиец) обсъждат всички проблеми ежеседмично, като до сега не е отказвана среща. Предмет на тези обсъждания са въпросите, свързани с КТД, Кодекса на труда и ежедневието на работещите, като текущите въпроси се решават в ход. Основните трудности с работодателя са по проблемите на заетостта и работните заплати, където съществуват големи разногласия. По повод на заплатите е имало конфликт на 12 декември м.г., когато е проведен протестен митинг, организиран от синдикатите с искане за увеличение на работните заплати.

• Информираност на синдикатите

За приватизационния договор нямат информация, но за какво и къде се влагат парите и за състоянието на завода синдикатите имат пълна информация.

• Колективното договаряне

Клаузите на БКТД и основните принципи, залегнали в него, са използвани от синдикатите при подготовката за преговори и сключване на КТД през 1997 г.. Залегналите в КТД на

предприятието договорености са по-благоприятни от тези в БКТД. Сериозна заплаха за бъдещето е стратегията на работодателя в областта на колективното договаряне - клаузите в КТД да се сведат до минималните, предвидени в Кодекса на труда.

Синдикатите в „Солвей-Соди“ кандидатстват за редовен член на Европейския работнически съвет. Председателят на ЕРС два пъти е бил в България като лектор. Имат договорка за пълна информация за заседанията на председателството на съвета, а представител на завода е участвал два пъти (в Италия и Белгия) на заседания на ЕРС. Белгийският синдикат (FGTB) е провел обучение на синдикалисти от „Солвей Соди“ и им оказва подкрепа в тяхната работа.

„ВИДИМА“ АД - ГР. СЕВЛИЕВО

1. Данни за корпорацията „Американ Стандарт“. Главен изпълнителен директор на компанията е Емануел Кампурис. Годишният оборот на мултинационалната компания е 6 млрд. долара от 4 основни сектора - климатични инсталации, спирачни ABS системи, водопроводни продукти и медицинска и диагностична апаратура. В Централна и Източна Европа имат предприятия в Чехословакия, Гърция и в момента отварят фабрика в Полша. Общо в световен мащаб (включително в Северна Африка и Египет) компанията има 110 производствени единици.

До края на 1998 г. общите инвестиции на Американ Стандарт в Севлиево ще достигнат 100 млн. долара, а през следващите 7 години ще бъдат удвоени. През октомври 1998 г. в Севлиево е открито най-голямото предприятие в системата на „Американ стандарт“ за санитарен фаянс „Идеал Стандарт“, което ще обслужва клиенти от цял свят. Компанията проучва възможностите за строителството и на нов завод за водопроводни части в околността на Севлиево, а в по-далечно бъдеще и още две предприятия. Според г-н Кампурис, докато се постигат успехи, както е досега, ще се влагат инвестиции.

2. Данни за предприятието - „Видима“ е с над 60-годишна история. В началото тя е била занаятчийска тенекеджийска кооперация, а днес - фирма, завоювала престиж и авторитет на международните пазари.

• Приватизация

През 1992 г. е създаден джойнт-венчър с американското предприятие „Американ стандарт“, което е притежавало 51%. По-късно капиталът е увеличен чрез апортни вноски и в момента американската корпорация притежава 99,2%. При приватизацията през 1997 г. персоналът изкупува нисък дял - 9%. Акциите не са били много скъпи, но работниците не са разполагали със средства, за да участват с по-големи суми.

В началото работниците са били настроени скептично по отношение на приватизацията: „Ще ни заробят“. „Ще бъдем бели роби, които ще им работят без пари“. Сега отношението е по-различно.

• Инвестиции, пазари, производство

Във фирмата се инвестира почти всеки ден. Инвестиционната програма включва и подобряване на управленската система, информационно усъвършенстване. Досега за машини са изразходвани над 15 млн. долара. В момента се извършва голяма реконструкция и след нея предприятието ще стане най-голямото в Европа от всички дъщерни фирми на „Американ Стандарт“. По отношение на техническото оборудване, технологиите и в условията на труд българският завод не се различава от другите дъщерни фирми на компанията, има изоставане само в производителността на труда

Продукцията на предприятието - санитарна арматура - се изнася главно на външни пазари (80%). Поради голямата конкурентноспособност на произведената продукция, фирмата е стъпила трайно на европейските пазари (Германия, Франция, Англия, Гърция, Чехия, Полша), прави се пробив и в САЩ. Постепенно пазарната стратегия се разширява и обхваща страните от Близкия и Средния Изток.

Изпълнява се много широка асортиментна програма, съобразена с потребностите на клиентите. От създаването на джойнт-венчъра през 1992 г. до сега производственият капацитет е утроен. Вече 4-та година в завода се въвежда система, гарантираща производствената технология.

• Управленската структура

„Видима“ АД е с двустепенна система на управление. УС се състои от 5 човека - българи и чужденци. Изпълнителният директор е българин. Във фирмата има социално-административен, финансов, икономически отдел (към него е звеното по управление на персонала), маркетинг и продажби, отдел за правление на материалите, направление

„Развойна дейност“, ЕИЦ и АСУ производствен отдел. Управлението е изцяло компютризирано.

3. Управление на човешки ресурси

Стратегията на компанията по отношение на управлението на човешките ресурси във „Видима“ АД е изразена от главния изпълнителен директор Е. Кампури в интервю пред вестник „Капитал“. Неговото мнение за българския персонал е, че „въпреки че е постигнат определен успех в квалификацията, процесът на обучение трябва да продължи, защото хората трябва да разберат, че живеем в конкурентен свят, където цената и качеството имат голямо значение.

• Заетост

Персоналът на предприятието е около 1630 човека, а в края на миналата година е бил 997. През 1992 година е имало съкращения (тогава персоналът е наброявал 600 души), но синдикатите са оказали голямо влияние за ограничаването им. Предвижда се от месец октомври 1998 г. производственият персонал да бъде 70%, а управленският и административният - 30% (понастоящем съотношението е 60% : 40%).

След приватизацията са въведени високи изисквания относно трудовата дисциплина - определени са с вътрешни правила, при неспазването на които се налагат парични санкции.

• Работни заплати

Работните заплати във „Видима“ АД са с 80% по-високи от средната за страната и са най-високи в региона. Комисията по социално партньорство договаря заплатите по категории персонал и по степени. При промяна в кадровата структура комисията обсъжда само новите категории и горната и долната граница на заплащането на длъжностите. Диапазоните вътре в категориите са предмет на индивидуално договаряне, но при несъгласие и жалба от страна на работника от клаузите в индивидуалния трудов договор, синдикатите участват в процеса на разрешаване на индивидуалния трудов спор чрез Комисията за социално-икономическо партньорство. Няма таван за работните заплати, които се определят на база на изпълнение на нормите и разценките. До 130% преизпълнение се изплащат изцяло, а след това има скала, по която се начисляват допълнителните възнаграждения. Като краен резултат, на база на който се начисляват работните заплати се използва показателят „продажби на едно лице от персонала“ в хил. лева реализирана продукция. Съществува и система за премиране на работниците, които дават предложение за рационализация в производството - 10% от постигнатия ефект.

• Подбор, обучение и квалификация на персонала

Подборът е организиран много стриктно с цел да се избегне назначаването на „близки“ хора. Чрез средствата за масово осведомяване се съобщават свободните работни места във фирмата. Кандидатите подават молба-образец и чрез събеседване, проведено от представители на икономическия отдел, се определят кои са годни да заемат съответната длъжност. Изискванията по отношение необходимото образование и квалификация са доста високи. Припостъпване на работа се сключват договори с изпитателен срок, а след това срочни трудови договори и те най-често стават верижни. Преобладаващи в предприятието са срочните трудови договори, защото има много нови назначения.

Обучението се извършва на място, в съответната служба и там, където се изисква знание и на език, се изучава безплатно - във функционалните отдели: нови технологии, пазари, качество. Общо около 300 души годишно се обучават във фирмата; издържат се две паралелки в гимназията с обучение по английски език, също и в техникумите в града. Работници се изпращат на обучение на работното място за по 30-45 дни в други предприятия на компанията в чужбина. Предприятието разполага с Център за езиково обучение.

Информираност на персонала - работниците и служителите се информират редовно за финансовото състояние на фирмата, стратегията за развитие и инвестициите

• Условия на труд

Като цяло условията на труд в предприятието са много добри. Непрекъснато се работи за обезопасяване на труда в опасните и вредни производства. Все още обаче трудовият травматизъм е висок. Най-често вината е у самите работници. Въпреки въведената санкция от 5 хил.лв. при неизползване на лични предпазни средства, те предпочитат да работят без такива, защото производителността на труда им се увеличава. Противоотрови и лични предпазни средства се осигуряват редовно.

• Социални дейности

В завода има много широка гама от социални придобивки и размерите на съответните помощи при болест, майчинство, заболявания са значителни, което подпомага сериозно доходите на работниците и техните семейства. Предвидено е и заплащане на разходите за операции до 1 млн.лв. Определени категории работници от вредните производства са осигурени допълнително в ПФ „България“.

Синдикатите са провели анкета сред работниците за изработване на Стратегия за почивно и оздравително дело на фирмата. Картите за балнеолечение на работниците се поемат от завода, както и част от картите за почивка. На територията на предприятието има медицински пункт и зъболекарски кабинет, които се издържат от фирмата. Столът е отдаден за стопанисване на външна фирма с уговорката работниците да ползват съответното намаление на храната.

Транспортните разходи също се поемат от фирмата. Заводът притежава бизнес-клуб, спонсорира реконструкцията на местния хотел, стадиона и местния футболен отбор.

• Социално партньорство

Работодателят не е член на Българската стопанска браншова камара, но по негова инициатива на територията на града е създаден Съюз на работодателите на 21 век.

• Синдикати

В завода има две синдикални организации - на КНСБ (826 души) и КТ „Подкрепа“ (136 души), които са и страни по КТД. Взаимоотношенията между двата синдиката са партньорски и колегиални.

• Взаимоотношения на синдикатите с работодателя

Забелязва се постепенна промяна в отношението на работодателя към синдикатите - редица въпроси, по които преди се е искало тяхното мнение, сега се решават еднолично от него и ролята на синдикатите се ограничава в рамките на спазването на КТД и КТ (стриктно се изпълняват от страна на работодателя). Синдикатите са против опитите на ръководството да наложи квоти за болничните листове и трудовия травматизъм в завода.

• Колективно договаряне и КТД

В предприятието действа Комисия за социално-икономическо партньорство, която се състои от 16 души и е съставена на паритетен принцип. В договора американците са записали, че социалните придобивки и работната заплата се договарят съвместно със синдикатите. В комисията се обсъждат и утвърждават категориите персонал и различните степени, както и минималната и средната брутна работна заплата. Във фирмата е създадена много добра система за колективно договаряне. Резултатите се дължат и на пълната информираност на синдикатите по отношение на моментното и бъдещото състояние на завода. При договарянето икономическият отдел представя финансова обясновка. Отраслевият КТД няма особено влияние, защото КТД на предприятието е много добър, с много по-високи показатели. В реструктурирането на завода и в кадровата политика синдикатите не се месят, но по отношение на показателите непригодност в дадено производство работници, спомогат те да бъдат пренасочени на друга работа и не допускат тяхното уволнение. Клаузите в КТД и КТ стриктно се спазват и от двете страни.

„ЮНИОН МИНИЕР ПИРДОП МЕД“ - ГР. ПИРДОП

1. Данни за предприятието - създадено е преди 40 години. След приватизацията изпълнителен директор е г-н Филип Ромбаут (белгиец). Структурата на групировката „Юнион Миниер“ е по бизнес-единици (според производството са обособени дъщерните фирми в звена) и МДК „Пирдоп“ попада в звено „Мед“.

• Приватизация

Приватизацията на МДК е на два етапа: I-ви етап - през септември 1997 г. 56% от капитала на МДК-Пирдоп стават собственост на белгийската групировка „Юнион Миниер“. \$55 млн. от продажната цена са внесени в държавния бюджет, а останалите \$25 млн. са блокирани в доверителна сметка на името на Агенцията за приватизация и са предназначени за възстановяване на околната среда до края на 2001 г.; II-ри етап - през 1998 г. Юнион Миниер изкупува почти всички акции на работниците като целта е да се закупи целия пакет. В момента белгийската групировка се доближава до 100-те процента собственост, останали са само дребни акционери от първата вълна на масовата приватизация.

Нови технологии и инвестиции - според Договора за приватизацията „Юнион Миниер“ трябва да вложи 200 млн. долара в рамките от 3 до 7 години за технологично обновяване (почти изцяло ще бъде обновено). Световната банка е отпуснала 25 млн. долара за екология. Екологичното звено се явява като контрактор на българското правителство по усвояване на средствата. В близко бъдеще, предвид трудностите на международните пазари и неблагоприятната конюнктура е възможно известно забавяне на инвестиционните проекти, но като цяло се работи по въвеждането на нови техники и начини на организация на работата. Забавя се строителството на електролитен цех.

Спонсорска дейност - влагат се инвестиции и средства за болници, в образованието и спорта в региона. 200 млн. лв. са дадени на районната болница в Пирдоп; реконструирана е спортната зала в града.

Пазари и производителност на труда

По-голямата част от продукцията на фирмата се изнася за Западна Европа, една част е предназначена за вътрешния пазар (Агрополихим); работи се и на ишлеме. Според критериите, които се прилагат в другите дъщерни фирми на компанията, производителността на труда засега изостава. Сключен е договор с испанския завод „Атлантик Купър“ и предстои изпращането на български работници там за обмяна на опит.

• Промени в управленската и производствената структура

След приватизацията във фирмата е въведена нова структура - Изпълнителен директор и 5 дирекции - директорите по финанси, търговия и инвестиции са чужденци, които ръководят стратегията и пазара на комбината. Според мениджъра по персонала, българските специалисти са много компетентни, но им липсват мениджърски умения и организационна култура и им е необходима организационно-управленска помощ. Изпълнителният директор, както и другите чужденци в управлението са по-скоро обучаващи българските си колеги - мениджъри, ментори и консултанти. Една част от чуждите мениджъри са на постоянна работа, а другите посещават често (два пъти месечно) фирмата и са консултанти по охраната на труда и по инвестиционните проекти.

Производствена структура - в комбината са създадени обособени производства по нова структурна схема. Всяко производство е с отделен бюджет (има и отделен счетоводител), но като предварителни параметри се задават само разходите, но не и печалбата.

2. Управление на човешките ресурси

В комбината има специализирана дирекция за управление на човешките ресурси, създадена през февруари 1998 г. с подзвена, които работят в следните направления: компенсации и допълнителни придобивки; социално-битово обслужване; здравна служба; връзки с обществеността; личен състав (административен отдел). Целите на Дирекцията с нейните специализирани звена са да работи за повишаване на мотивацията за работа и намиране на мястото на всеки според възможностите му, професионално развитие на човешките ресурси, промяна на фирмената култура - идентификация на отделния работник с фирмата („възпитаване на гордост от това, че се работи в МДК“). В момента вътрешната работа на Дирекцията е насочена към оптимизация на работата ѝ и на заетите в нея.

Фирмена култура - характерна черта в работата на новите белгийски собственици е провеждането на активна корпоративна политика, която все още трудно се възприема от работещите. Тази политика е насочена към идентификацията на работещите с фирмата и се счита, че това, което направят работниците като предложения и рационализации в работата е дело на самата фирма - не се заплаща на рационализаторите, защото те работят за общото благо на фирмата.

• Заетост

Условията по заетостта в приватизационния договор за сега не са известни. При приватизацията персоналет е наброявал 2 600 работници и служители. Подготвена е и от юли 1998 г. се изпълнява Програма за доброволно напускане на 6 категории работници и служители. Тя предвижда на доброволно напусналите да се изплащат между 3 и 12 работни заплати, като критериите за определяне на възнагражденията са общ трудов стаж и продължителност на работата в комбината. На пенсиониранияте (хората в предпенсионна възраст) се дават също до 12 брутни работни заплати. Заедно с освободените поради навършване на пенсионна възраст, общият брой на напусналите работа (съкратени са само 6 човека) е около 400 души и в момента работниците и служителите в МДК са около 2 100.

• Заплащане

Работната заплата в комбината зависи от производителността на труда, разрядите и степените. Работните места се оценяват от I до XIV степен, като индивидуалната заплата зависи от степента и образованието. До 40% от междустепенната разлика се определя от прекия ръководител за всеки работник индивидуално. За всяко работно място се изисква определен разряд. В момента системата за заплащане е повременна, но идеята на ръководството е тя да се промени и да е от видовете работа, които съвместява даден работник, индивидуалните възможности и реално изработеното от всеки (максимално запълване на работния ден). Преди в края на всяко тримесечие работниците са получавали премии, а сега те ще бъдат определяни след приключване на годината.

Освободените средства от фонд Работна заплата във връзка с Програмата за доброволно напускане се разпределят според разрядите между останалите на работа по договореност със синдикатите. Заплатите на средния мениджмънт също зависят от производителността на труда в комбината. Мнението на работодателите е, че за увеличаване на заплатите може да се говори, само ако се повиши производителността на труда.

• Подбор, обучение и квалификация

За работниците са създадени условия за развитие на работното място. Има Система за вътрешно размястване на кадрите от едно звено в друго (Агенцията за подбор на кадрите). Всяко свободно работно място първо се обявява в комбината и в 7-дневен срок е отворено за вътрешно пренасочване и преназначаване. При назначаването на нови кадри (в момента се назначават само специалисти, предимно инженери) свободните места се обявяват във всекидневник. Изискванията са много високи и всеки кандидат се интервюира лично от

изпълнителния директор. Решението за назначаване се взема съвместно с Дирекцията по управление на човешките ресурси.

Трудови договори - по принцип се работи с безсрочни трудови договори, което е фиксирано в КТД. В момента се водят дебати между работодателя и синдикатите след изтичането на изпитателния срок новоназначените работници да преминават на безсрочни, а не на срочни договори. Изпитателният срок за ИТР е 6 месеца, а за работниците - 3 месеца.

- **Обучение и квалификация**

Политиката на фирмата в областта на обучението и квалификацията е всеки да има възможност да се развива и покаже най-доброто от себе си. Обучението е организирано в няколко направления:

а) за мениджъри и специалисти - по обща мениджърска подготовка и езици. Официален език в „Юнион Миниер“ е английският;

б) за работниците има разработена Програма за обучение, която се ръководи от Мениджър по обучението (Training Manager);

в) при внедряването на нови технологични проекти обучението се извършва паралелно на работното място.

- **Условия на труд**

Значителни средства се заделят за лични предпазни средства за работниците, закупени от други страни, главно от Белгия - каски (носенето на територията на производствените единици е задължително), защитни маски, шлемове и др. Особено се държи всеки работник да носи и употребява личните предпазни средства, но се отчита, че все още у работниците не са изградени необходимите навици в това отношение. За неспазването на правилата по хигиена и охрана на труда се налагат дисциплинарни наказания по Кодекса на труда. Целта е да се формира у работещите култура за спазване дисциплината по охраната на труда.

- **Информирание на персонала**

В комбината се издава регулярно вътрешен бюлетин, в който се третират злободневни теми от живота на предприятието. Във всеки брой задължително има обръщение на Изпълнителния директор към работниците по важни въпроси.

- **Социални дейности**

В момента за СБКО се начисляват 10% от ФРЗ, но редица социални дейности се заплащат директно от работодателя и това надвишава сумите от тези 10%. Някои от обектите със социална насоченост, считани като странични производства (свинеферма, цех за производство на сирене и млечни продукти) са продадени, а за други се водят разговори със синдикатите кои да се запазят и доразвият и кои не, като се изхожда от управленската целесъобразност. Голяма част от транспортните разходи са поети от фирмата, осигуряват се необходимите средства за работници, които работят при вредни условия за да получават безплатна храна, а останалите работници ползват определена сума за поевтиняване на храната. Заделят се и средства за почивки, лечение и балнеосанаториуми. Безплатни са лекарствата за доказаните професионални заболявания, придобити в комбината; в някои случаи се изплащат и рецептите за лекарства на деца на работещи във фирмата; раздават се помощи на пенсионерите, работили в комбината и на работещи с тежко материално състояние. Проведена е здравна профилактика на работещите в комбината; персоналът е ваксиниран с противогрипна ваксина. Основната насока по отношение на здравето на работниците е провеждането на здравна пропаганда сред тях, с цел да се използват максимално личните предпазни средства за да се намали трудовият травматизъм. Някои от работниците са осигурени допълнително в ПОК „Доверие“ при много изгодни условия. За сега работодателят отказва да удовлетворява

новопостъпили молби за допълнително пенсионно осигуряване, докато то не бъде законодателно уредено.

3. Социално партньорство

Работодателят е член на Браншовата работодателска камара и на БИБА (Българска международна бизнес асоциация), която издава всяка година Бяла книга, в която се описват проблемите на чуждите инвеститори в България. В тези структури се осъществяват контакти, обмена се опит, лобира се заедно при необходимост от разрешаване на определени проблеми. Ръководството на МДК има свои предложения за промяната на Кодекса на труда в посока за изравняване на правата на работодателите и работниците. Според тях Кодексът на труда ощетява работодателите.

- **Синдикати**

В комбината има синдикални организации на КНСБ (1083 души) и на КТ „Подкрепа“ (около 200). Отношенията между двата синдиката са колегиални и партньорски. Намалването на членската маса се дължи на напусналите по Програмата за доброволно напускане, а също и на известен отлив от синдикатите. Синдикалното ръководство на КНСБ подготвя кампания за набиране на нови синдикални членове. Председателят на синдикалния съвет е поканен да участва в работата на Европейския работнически съвет.

- **Взаимоотношения между социалните партньори**

Връзките с ръководството са регулярни - всяка сряда двата синдиката се срещат с мениджъра по персонала. На срещите се изготвя протокол по възникналите проблеми, определят се задълженията на двете страни за преодоляването им и се подписва от двете страни. На всяка нова среща се отчита изпълнението на предишния протокол. Всяка промяна по отношение на работната сила се обсъжда и дискутира между синдикатите и мениджъра по персонала. През всяка първа или последна седмица от месеца се провежда и среща на синдикатите с изпълнителния директор от белгийска страна. Изпълнителният директор провежда и срещи с Федерация „Металици“ на КНСБ. Като цяло нивото на информираност на синдикатите след приватизацията се свива. По особено важни въпроси от стратегията за бъдещето на предприятието се отказва информация под предлог, че е „фирмена тайна“. За преговори на синдикатите се дава само информация, която според ръководството не е поверителна. Синдикатите в МДК не са запознати и със социалната страна на Приватизационния договор, освен с данните, публикувани в медиите.

- **Колективни преговори и КТД**

Подписаният още преди приватизацията КТД на фирмено равнище съдържа по-високи параметри от заложените в Браншовия КТД и се спазва стриктно и от двете страни. Преговорите за увеличаване на работните заплати и други материални придобивки се водят директно с белгийския изпълнителен директор. По други проблеми от кръга на индустриалните отношения, синдикатите преговарят със съответния ресорен директор. По принцип в резултат на тези преговори се постига определен напредък, но много от придобивките за работещите се извоюват с усилия от страна на синдикатите.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ОСНОВНИ АКЦЕНТИ В ТРИСТРАННАТА ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ПРИНЦИПИТЕ НА ТРАНСНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА, приета на 16 ноември 1977 г.

1. Всички страни, които засяга Декларацията, трябва да зачитат суверенните права на държавите и националните законодателства и регламенти, да се съобразяват с местната практика и със съответните международни норми. Те трябва да спазват Всеобщата декларация за правата на човека и съответните международни съглашения, приети от Общото събрание на ООН, както и Устава на МОТ и неговите принципи, според които свободата на изразяване и асоцииране е необходимо условие за постоянен прогрес. Те би трябвало също така да изпълняват поетите свободно от тях ангажменти в съответствие с националното законодателство и приетите международни задължения.

Правителствата, които още не са ратифицирали Конвенции NN 87, 98, 111 и 122, настоятелно се призовават да направят това и във всички случаи да прилагат в максимална степен в рамките на своята национална политика принципите, залегнали в тези Конвенции и в Препоръки NN 111, 119 и 122 (Конвенция N 87 относно синдикалната борба и защитата на синдикалните права; Конвенция N 98 относно прилагането на принципите за право на организиране и за колективно договаряне; Конвенция N 111 относно дискриминацията в областта на заетостта и професията; Конвенция N 122 относно политиката по заетостта; Препоръка N 119 относно прекратяване на трудовите отношения по инициатива на работодателя; Препоръка N 122 относно политиката по заетостта).

2. Транснационалните предприятия трябва изцяло да имат предвид целите на общата политика, следвана от страните, в които те действат. Тяхната дейност трябва да е в съответствие с приоритетите на развитието, а също така и със социалните цели и структурата на страните, в които те работят. За тази цел трябва да се провеждат консултации между транснационалните предприятия и правителството и, при необходимост, със заинтересованите национални организации на работодателите и на трудещите се.

3. Правителствата на страните-седалища на ТНК трябва да поощряват добрата социална политика в съответствие с Декларацията, като се държи сметка за социалното и трудовото законодателство, регламентите и социалната практика в приемащите страни, а също така и за съответните международни норми. Правителствата на приемащите страни и на страните-седалища трябва да бъдат готови, по инициатива на едните или на другите, да провеждат при необходимост взаимни консултации.

4. Заетост

- За да се стимулира икономическият ръст и развитието, за да се подобрява жизненото равнище, да се задоволяват нуждите на работната ръка и да се преодолява безработицата и непълната заетост, правителствата трябва да обявят и следват като своя основна задача активна политика за осигуряване на пълна, продуктивна и свободно избрана заетост. Това е изключително важно за правителствата на приемащите страни, разположени в по-слабо развити икономически региони, където проблемите на безработицата са извънредно тежки. Когато е необходимо, преди да започнат своята дейност, транснационалните предприятия трябва да се консултират с компетентните власти и с националните организации на

работодателите и на трудещите се, за да координират своите планове за работната ръка, доколкото това съответства на националната политика за социално развитие.

- Транснационалните предприятия трябва на всички равнища да дават предимство на гражданите на приемащите страни по въпросите на заетостта, професионалното развитие и квалификация, като си сътрудничат при необходимост с представителите на трудещите се, които работят при тях или с техните организации и с правителствените органи.

- Когато инвестират в по-слабо развити страни, транснационалните предприятия трябва да имат предвид значението на използваните технологии, които пряко или непряко създават заетост. Те трябва, доколкото е възможно, да адаптират технологиите към нуждите и характеристиките на приемащата страна, като се съобразяват с естеството на производствения процес и с преобладаващите условия в съответния стопански сектор.

- Всички правителства трябва да водят политика, която цели осигуряването на равенство на възможностите и на третирането по въпросите на заетостта, с оглед да се елиминира всякаква дискриминация по признак раса, цвят на кожата, пол, религия, политически убеждения, национален и социален произход. Транснационалните предприятия трябва да приемат за критерии квалификацията, уменията и опита при подбора, назначаването, квалификацията и усъвършенстването на своя персонал на всички равнища.

- Правителствата трябва грижливо да проучват влиянието на транснационалните предприятия върху заетостта в различни отрасли на индустрията. Правителствата, както и самите транснационални предприятия в различните страни трябва да вземат подходящи мерки във връзка с последствията от дейността на тези предприятия върху заетостта и пазара на работната ръка. Поради своята гъвкавост транснационалните предприятия трябва да се стараят да играят ръководна роля за увеличаване на осигуреността на заетост, особено в страните, където прекратяването на тяхната дейност би могло да увеличи дългосрочната безработица.

- При обсъждане на промени в дейността си /включително и промени в резултат на обединяване, изкупуване или трансфер на производство/, които ще повлияят съществено върху заетостта, транснационалните предприятия трябва да сигнализират достатъчно своевременно за тези промени съответните правителствени органи и представителите на работещите в тях трудещи се, а също и техните организации с оглед въпросните последици да бъдат разглеждани заедно, за да бъдат сведени до минимум отрицателните ефекти. Това е от изключително значение при закриване на дадена производствена единица, което води до колективни уволнения. Процедурите за произволни уволнения трябва да бъдат избягвани, съгласно Препоръка N 119 относно прекратяването на трудовите отношения по инициатива на работодателя.

5. Квалификация

- В своята дейност транснационалните предприятия трябва да осигуряват възможности за подходяща квалификация на работниците в тях на всички равнища, които да отговарят на нуждите на предприятието, както и на политиката за развитие на страната. Доколкото е възможно, тази квалификация трябва да развива общи полезни умения и да предоставя възможности за кариера. При възможност тази дейност трябва да се извършва в сътрудничество с властите на страната, с организациите на работодателите и на трудещите се и с компетентните местни, национални и международни институции. Транснационалните предприятия, когато е възможно, като част от приноса им за националното развитие, трябва да предоставят услугите на своя квалифициран персонал в помощ на организирани от правителството програми за квалификация.

- В сътрудничество с правителствата и в степен, приемлива за ефективното функциониране на предприятията, транснационалните компании трябва, в рамките на цялото предприятие, да предоставят възможности за обогатяване на опита на местните ръководни кадри в подходящи области, например в трудовите отношения.



6. Заплати, осигуровки и условия на труд

- Заплатите, осигуровките и условията на труд, предложени от транснационалните предприятия, не трябва да бъдат по-неблагоприятни за трудещите се от онези, които предлагат подобните работодатели в дадената страна.

- Когато транснационалните предприятия действат в по-слабо развити страни, където е възможно да няма подобни работодатели, те трябва да осигуряват възможно най-добри заплати, осигуровки и условия на труд в рамките на политиката на правителството. Тези заплати и осигуровки трябва да отговарят на икономическото положение на предприятието, но те трябва да бъдат достатъчни поне за задоволяване на основните потребности на трудещите се и техните семейства. Правителствата и по-специално тези на по-слабо развитите икономически страни трябва да положат усилия за вземане на съответни мерки с оглед групите с ниски доходи и слабо развитите региони да имат полза, доколкото е възможно, от дейността на транснационалните предприятия.

7. Охрана и хигиена на труда

- Правителствата трябва да водят такава политика, че националните и транснационалните предприятия да осигуряват подходящи норми за охрана и хигиена на труда на работещите в тях.

- Транснационалните предприятия трябва да поддържат най-високи норми за охраната и хигиената на труда в съответствие с националните изисквания, които имат предвид съответния опит, натрупан в цялото предприятие, включително и познанията по специалните рискове. Те трябва да предоставят на представителите на трудещите се в предприятието и при поискване - на компетентните власти, на организациите на заетите и на работодателите от всички страни, в които упражняват своята дейност, информация за нормите за охраната и хигиената на труда, прилагани в дейността им на място и които те спазват в другите страни. Когато е необходимо, въпросите за охраната и хигиената на труда трябва да бъдат включвани в споразуменията с представителите на трудещите се и на техните организации. Транснационалните предприятия трябва да запознаят заинтересованите с всички специални рискове и със съответните мерки за защита при внедряване на нови продукти и производства. Заедно с подобните национални предприятия, трябва да се очаква, че те ще играят главна роля при анализа на причините за рисковете в областта на охраната и хигиената на труда и в прилагането на подобрения в цялото предприятие.

8. Професионални отношения

- В областта на трудовите отношения транснационалните предприятия трябва да спазват норми, които не са по-малко благоприятни от нормите, прилагани от подобните работодатели в дадената страна.

9. Синдикална свобода и право на организиране

- Трудещите се в транснационалните компании трябва да ползват без никаква разлика правото си да създават организации при единствено условие да спазват устава на съответната организация, както и да встъпват в организации по свой избор и без предварително разрешение /Конвенция N 87/. Те също така трябва да имат подходяща защита срещу действия на антипрофесионална дискриминация, водеща до ограничаване на синдикалната свобода в областта на тяхната заетост /Конвенция N 98/.

- Организациите, представящи транснационалните предприятия или работещите в тях, трябва да се ползват от подходяща защита срещу всякакви действия на намеса от страна на едните спрямо другите, пряко или чрез техни представители или членове при създаването, функционирането и ръководенето на тези организации.

- Когато местните условия позволяват, транснационалните предприятия трябва да поддържат представителните организации на работодателите.

- Правителствата, които още не го правят, настоятелно се призовават да прилагат принципите на Конвенция N 87, чл.5, с оглед на важното значение да се позволи на организациите на транснационалните предприятия или на организациите на работещите в тях да членуват в международни организации на работодателите или на трудещите се по свой избор.

- Когато правителствата на приемащите страни предлагат специални предимства за привличане на чуждестранни инвестиции, тези предимства не трябва да съдържат никакви ограничения на синдикалната свобода на трудещите се или на тяхното право на организиране и на колективно договаряне.

- Не трябва да се пречи на представителите на трудещите се от транснационалните предприятия да се събират, за да се консултират и обменят мнения помежду си при условие, че функционирането на предприятието и нормалните процедури, които регулират отношенията с представителите на трудещите се и техните организации не се нарушават.

10. Колективно договаряне

- В съответствие с националното законодателство и практика, трудещите се от транснационалните предприятия трябва да имат право на представителни организации по свой избор за целите на колективното договаряне. При необходимост трябва да бъдат взети мерки, съответстващи на националните условия, за поощряване и засилване на пълното развитие и използване на механизма за доброволно договаряне между работодателите или техните организации и организациите на трудещите се с цел да се регулират условията на заетост чрез колективни трудови договори.

- Транснационалните предприятия трябва да дават възможност на съответните упълномощени представители на работещите в тях да провеждат преговори във всяка от страните, в които те упражняват своята дейност с представители на ръководствата, упълномощени да вземат решения по дискутираните въпроси. В контекста на добросъвестни преговори с представители на трудещите се за условията на заетост или когато трудещите се упражняват своето право на организиране, транснационалните компании не трябва да заплашват, че ще изнесат извън дадената страна цялата или част от производствената единица с цел да упражнят неправомерно влияние върху тези преговори или да попречат на правото на организиране, както и да не местят трудещите се от своите филиали в чужди страни, за да попречат на добросъвестните преговори с представителите на трудещите се или да ограничат правото на организиране.

- Колективните трудови договори трябва да съдържат условия за уреждане на спорове, които биха могли да възникнат при тяхното интерпретиране и прилагане и условия, осигуряващи взаимно спазване на правата и отговорностите.

- Транснационалните предприятия трябва да осигуряват на представителите на трудещите се необходимата информация за водене на конструктивни преговори с дадената производствена единица, когато това отговаря на местното законодателство и практика. Те трябва също така да им осигурят информация, която ще им позволи да получат точна и ясна представа за дейността на производствената единица и в случай на необходимост - на цялото предприятие /Препоръка N 129 относно връзките между ръководството и трудещите се в предприятието/.

- Правителствата трябва да осигуряват на представителите на организациите на трудещите се, при поискване и доколкото законодателството и практиката позволяват, информация за промишлените дейности, които развива предприятието. Тази информация може да им послужи за определяне на обективни критерии в процеса на колективно договаряне. Ето

защо транснационалните предприятия трябва да се отзовават конструктивно на исканията на правителствата за съответна информация относно дейността им.

11. Консултация

- Както в транснационалните, така и в националните предприятия, с взаимно съгласие на работодатели и трудещи се и техните представители, трябва да се осигурят системи за редовни консултации по въпроси от взаимен интерес, съгласно националното законодателство и практика. Тези консултации обаче не трябва да заместват колективното договаряне /Препоръка N 94 относно консултациите и сътрудничеството между работодатели и трудещи се в рамките на предприятието; Препоръка N 129 относно връзките в предприятието/.

12. Разглеждане на жалбите

- Транснационалните предприятия трябва да уважават правото на работещите в тях трудещи се жалбите им да бъдат разглеждани по начин, отговарящ на следното условие: всеки зает, който действа индивидуално или съвместно с други трудещи се и счита, че има основания за жалба, трябва да има право да я подаде, без да пострада по какъвто и да е начин, независимо от резултата. Тази жалба трябва да бъде разглеждана по съответната процедура /Препоръка N 130 относно разглеждането на жалбите в предприятията с цел решаването им/. Това е изключително важно, когато транснационалните предприятия действат в страни, които не спазват принципите на конвенциите на МОТ за синдикалната борба, правото на организиране, на колективно договаряне и принудителния труд.

13. Уреждане на трудовите конфликти

- Както транснационалните, така и националните предприятия, заедно с представителите и организациите на работещите в тях, трябва да положат усилия и да създадат механизъм за доброволно помирение, отговарящ на националните условия и съдържащ съответни разпоредби за доброволен арбитраж с цел да се допринесе за превантивно уреждане и разрешаване на трудовите спорове между работодатели и трудещи се. Тази система за доброволно помирение трябва да има равно представителство на работодатели и трудещи се /Препоръка N 92 относно доброволното помирение и арбитража/.

ПРИЛОЖЕНИЕ N 3

Теориите за човешките отношения

Хоторнските експерименти в края на 20-те и началото на 30-те години направиха стъпка към груповата работа. В противовес на акцента върху "икономическите потребности", лежащ в основата на тейлоризма, те изведоха на преден план и социалните потребности на индивидите. През миналия век теорията на Фредерик **Тейлър** беше насочена не към засилване на позициите на работниците, а на мениджмънта. Проведените промени, бяха мотивирани с необходимостта да се повиши ефективността и производителността, но най-значимият им ефект беше преместването на властта от квалифицираните работници към специалистите мениджъри. Накратко, тейлористките промени бяха свързани с контрола на работното място и станаха най-добрата формула за капиталистическото производство. Трудът беше де-квалифициран и работникът де-хуманизиран, но този методи на масово производство облагодетелстваха работниците по отношение на работни места и заплати. Мениджмънтът при тези условия всячески се противопоставяше на груповите методи на работа. От работниците се очакваше просто да вършат рутинната си работа и да правят само това, което им се казва и "да държат мозъкът си заключен". Работниците бяха изолирани и, макар че нямаше открит анти-синдикализъм, тейлоризмът не предлагаше много пространство да се прави нещо в името на колективните интереси.

По-късните теоретици на човешките отношения, отчитайки и теорията на Маслоу за йерархията на потребностите, акцентираха върху важността на мотивацията и очертах значимостта на потенциала на работника за успеха на организацията. В центъра беше поставена идеята, че работниците работят толкова по-добре, колкото по-голяма възможност имат да оказват влияние върху собственото си управление.

Теорията за качеството на трудовия живот- основни идеи:

- хората ще са по-добре мотивирани, ако техният труд удовлетворява не само икономическите, но и социалните и психологическите им потребности;
- индивидуалната мотивация и от тук по-висока ефективност може да се осигури, като се обърне внимание на организацията на труда и работното място;
- хората работят по-ефективно, ако стилът на мениджмънта е насочен към тяхното участие и те имат влияние върху собственото си управление.

Кръжоци по качеството

Една от формите на консултативно групово участие. Те бяха предмет на специално внимание през 80-те години и често се разглеждат като част от успеха на японските компании. Тяхното разпространение в Европа беше свързано първоначално с необходимостта да се отговори на изискванията за конкурентност. По-късно към този мотив се добави и възможността чрез тях да се развие капацитетът на човешките ресурси и да се подобри качеството на трудовия живот. Основният проблем, че мениджмънтът гледа на тях като лесен начин да се решат определени проблеми, без да променя съществуващите организационни структури, обаче си остава..

Значението, което имат кръжоците по качество трудно може да се определи твърдо по отношение на икономическите резултати, по-голямо е значението им по отношение на засилване на трудовата мотивация на работниците и комуникациите между тях, подобренията на работното място и ангажираността към компанията.

Понастоящем кръжоците по качество не предизвикват същия ентусиазъм, какъвто предизвикваха в началото на 80-те години. Нещо повече, вече има ясно разбиране, че там, където те се внедряват като изолирани експерименти, шансовете за успех са малки. В техния

оригинален японски вид, тези кръжоци са само един подход в многообразните мениджърски стратегии, наричани най-общо с името Total quality management.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Total quality Management (TQM)

TQM е мениджърска теория, която институционализира планираното и непрекъснато подобряване на бизнеса. Качество означава "перфектност", способност да бъдат задоволени потребителите на пазара. Отличното качество е резултат от всички дейности в организацията, то означава, че всички функции и всички работници в организацията участват в процеса на подобряване, че организацията се нуждае както от системи за качество, така и от култура на качеството. Новият климат и организационна култура, свързани с TQM, се характеризират с отношения на високо доверие и комуникации на всички равнища, разбиране от работниците за качеството и потребностите на потребителите, чувство на отговорност у всеки за резултатите и ангажираност за "общата кауза", т.е. с промени в човешките ресурси. TQM предполага различни типове на пряко участие - консултативни и делегиращи форми на включване на работниците, както индивидуално, така и групово.

Посланието на тази теория е, че без необходимото внимание от страна на мениджмънта и съответни промени в организационната култура, работните групи са обречени на провал. Този подход, както вече беше казано е пренесен от Япония и цели да даде ново измерение на работническото участие и на, поне според теорията, осигуряването на дългосрочна заетост на работниците.

Ключова характеристика на много от новите подходи е идеята за определен степен на самоуправление на работната група и признанието, че работниците в едно предприятие, в които ежедневно работят „в системата“ са способни най-добре да се организират и решават възникващите проблеми. В резултат на новите подходи все повече нараства ролята и значението на груповата работа (team work).

Teamwork

Груповата работа представлява преход от традиционното раздробяване на трудовите задачи и разделение на труда към интеграция на задачите и децентрализация на вземането на решения с цел да се постигне по-голяма гъвкавост на процеса на труда, по-високо качество, по-добро използване на човешките ресурси, обогатяване на работното място и подобряване на трудовия живот.

Някои по-непосредствени резултати от въвеждането на работата в групи:

- ♦ прави членовете на групата отговорни за качеството на продукта и директно отговорни пред потребителя;
- ♦ делегира реда и разпределението на задачите на групата, като по този начин се избягват ежедневните проблеми;
- ♦ увеличава максимално различните силни страни и умения на членовете на групата, така че могат да бъдат решени по-голямо разнообразие от задачи;
- ♦ делегира определен мениджърски контрол на групата или на ръководителя на групата, с което се облекчава елиминирането на ненужното търсене на мениджъра по различни въпроси;
- ♦ приемат се препоръките на групата за решаване на проблемите, което е по-успешно, отколкото, ако решенията се налагат отгоре.
- ♦ повишава се удовлетвореността от труда

Преки чуждестранни инвестиции в България по страни (1992 - 30.09.1998)

N	Страни	Обем в USD милиони	Процент от общия обем	Брой
1.	Германия	299.52	17.56	491
2.	Белгия	281.06	16.48	116
3.	САЩ	156.78	9.19	260
4.	Холандия	105.91	6.21	110
5.	Гърция	92.99	5.45	1295
6.	Австрия	89.65	5.26	254
7.	Великобритания	79.57	4.67	154
8.	Швейцария	70.88	4.16	110
9.	Кипър	59.27	3.48	170
10.	Испания	59.13	3.47	27
11.	Люксембург	47.94	2.81	34
12.	Корея	45.76	2.68	16
13.	Русия	35.35	2.07	602
14.	Турция	34.54	2.03	1632
15.	Ирландия	25.00	1.47	20
16.	Франция	21.12	1.24	113

Източник: Агенция за чуждестранни инвестиции

Преки чуждестранни инвестиции в България по сектори (1992 - 30.09.1998)

N	Сектор	Обем в USD милиони	Процент от общия обем	Брой
1.	Промисленост	848.2	49.73	556
2.	Строителство	14.7	0.86	100
3.	Селско стопанство	6.1	0.36	70
4.	Транспорт	89.2	5.23	162
5.	Телекомуникация	31.0	1.82	20
6.	Търговия	284.2	16.66	8096
7.	Туризъм	99.1	5.81	53
8.	Финанси	189.8	11.13	147
9.	Други	143.2	8.40	994
	ОБЩО	1705.5	100.00	10198

Източник: Агенция за чуждестранни инвестиции

БЕЛЕЖКИ

Потоци на преки чуждестранни инвестиции по години

Година	Общо	Обем в USD млн, включително		Процент от общия обем	Брой
		Приватизационен	Капиталов пазар		
1992	34.4			2.02	69
1993	102.4	22.0		6.00	604
1994	210.9	134.2		12.37	2276
1995	162.6	26.0		9.53	1932
1996	256.4	76.4		15.03	3308
1997	636.2	421.4	29.7	37.30	1889
Ян-септ. 1998*	302.6	135.6	54.8	17.74	120
ОБЩО	1705.5	815.6	84.5	100.00	10198

* предварителни

Източник: Агенция за чуждестранни инвестиции

БЕЛЕЖКИ