



УПРАВЛЕНИЕ НА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯТА В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА

АВТОР: доцент Любомир Стефанов, доктор по икономика, Университет за национално и световно стопанство – София, катедра „Човешки ресурси и социална защита”

Статията е публикувана в списание „Човешки ресурси”, бр. 8 и бр. 9 от 2009 г.

Икономическата криза в България през последните месеци придобива все по-реални и застрашителни размери – намаляват поръчките и продажбите в почти всички сектори на икономиката, два поредни месеца НСИ отчита дефлация, което говори най-вече за „свито” потребление”, намаляват приходите в бюджета, най-осезателно от данък добавена стойност и т.н.

В тази ситуация много компании са изправени пред труден избор, свързана с най-ценни им ресурс – хората. При спад на продажбите, всяка компания логично се стреми да намали разходите си, включително и за персонала. Очевидно има два основни варианта за намаляване на разходите за персонала – уволнения или намаляване на възнагражденията и другите разходи за персонала (допълнителни изгоди, обучения и т.н.), като естествено вариантите могат да се комбинират. Всеки от посочените варианти има нееднозначни последици за компанията, най-важните от които представям в следващите таблици.

Таблица 1. Последици от уволненията

Позитивни	Негативни
<ul style="list-style-type: none">• Относително бързо намаляване на разходите като предпоставка за стабилизиране на компанията;• Възможност за „освобождане” на компанията от недостатъчно компетентни, дисциплинирани и мотивирани служители;• Успокояване и възможности за мотивиране на останалите служители за ефективна и ефикасна работа.	<ul style="list-style-type: none">• Загуба на „човешки капитал” и направените в него инвестиции;• Загуба на престиж като „добър” работодател на трудовия пазар, което в бъдеще може да затрудни и „оскъпи” набирането на персонал;• Допълнителни разходи, предизвикани от изпълнението на сложни и бавни процедури;• изплащане на значителни суми за обезщетения на уволнените;• Конфликти със синдикатите (ако има такива) и/или с отделни групи от персонала, особено при недобри процедури за подбор на уволнените.

Таблица 2. Последици от намаляването на разходите за персонала без да се намалява числеността му

Позитивни	Негативни
<ul style="list-style-type: none"> • Запазване на „човешки капитал“ и направените в него инвестиции; • Запазване на авторитета на работодателя на трудовия пазар, което в бъдеще ще облекчи и „поевтени“ набирането на персонал; • Успокояване на персонала като предпоставка за ефективна и ефикасна работа; • Предпоставки за избягване на конфликти със синдикати (ако има такива) и/или групи от персонала и отделни служители. 	<ul style="list-style-type: none"> • Предпоставки за напускане на ключови служители, поради намаляване на възнагражденията; • Възможно демотивиране на част от персонала за ефективна и ефикасна работа поради намаляване на възнагражденията; • Прилагане на сложни и дълги процедури за намаляване на възнагражденията, регламентирани в законодателството.

Посочените (а и много други!) последици за компаниите от прилагането на двата основни варианта за намаляване на разходите за персонала се проявяват в различна степен, в резултат от действието на комплекс от фактори като: големината на компанията и числеността на персонала, спада на продажбите, състоянието на съответните сегменти (професионални и регионални) на трудовия пазар, от които се набира персонал и т.н.

Освен това, не може да не се спомене и може би **най-съществената особеност на българския трудов пазар – значителния „сив сегмент“**, който по моя експертна оценка обхваща най-вероятно около 1 200 – 1 300 хиляди заети. Компаниите, опериращи в „сивия“ сегмент на трудовия пазар имат редица предимства, поне в краткосрочен план – по-лесно и по-евтино могат да уволняват служители, по-лесно могат да намалят възнагражденията (включително и чрез реструктурирането им) и други разходи за персонала, „спестяват“ разходи за спазване на сложни и дълги процедури и т.н.

При изборът на конкретен вариант за намаляване на разходите за персонал, компаниите следва да отчитат този комплекс от фактори, както и евентуалните последици.

Още от края на лятото на 2008 г. започнаха да се усещат първите признаци на икономическата криза (намаляване на поръчките и продажбите), като засегнатите компании предприеха действия за намаляване на разходите за

персонала. Въз основа на наблюденията ми през изминалия кризисен период (от края на лятото на 2008 г. до месец юли 2009 г.), мога да обобща следните основни действия, предприемани от компании с намалели поръчки и продажби:

- *компаниите, опериращи в „сивия” сегмент на трудовия пазар:*
 - спиране или ограничаване до минимум на новите назначения;
 - реструктуриране на възнагражденията – едностранно (от работодателя) намаляване на „гарантираната” част от възнагражденията и осигуряване на възможности за получаване на бонуси, най-често пряко свързани с осигуряване на поръчки и продажби;
 - директно едностранно (от работодателя) намаляване на възнагражденията;
 - намаляване на възнагражденията на новоназначените служители (особено типично за секторите, в които заетостта има сезонен характер – строителство, туризъм и други);
 - уволнения, които започват с работещите на срочни договори (договорите не се подновяват), наетите сравнително отскоро в компанията, придобили право на пенсия за осигурителен стаж и възраст, като в редки случаи се стига до масови уволнения (поне засега!);
- *компаниите, опериращи на официални („белия”) трудов пазар:*
 - спиране или ограничаване до минимум на новите назначения;
 - уволнения на работещите на срочни договори след изтичане на срока, на придобиващи право на пенсия за осигурителен стаж и възраст, на наети по стажантски програми;
 - намаляване на разходите за персонала извън възнагражденията – разходи за обучения, за допълнителни изгоди и други подобни;
 - намаляване на възнагражденията с подписване на допълнителни споразумения към трудовите договори (ограничен брой случаи в относително малки компании);
 - масови уволнения – в редки случаи.

Като цяло, предприетите мерки за намаляване на разходите за персонала в засегнатите от кризата компании могат да се оценят като относително адекватни, поне до момента. Повечето компании се придържаха към принципа

„уволнявай само в краен случай“. Най-същественото доказателство за това е относително малкото увеличаване на безработицата (официално регистрираните безработни в Агенцията по заетостта¹ и наетите лица по данни на НСИ²).

Но за съжаление никой не може да посочи точна информация за намаляването на възнагражденията, поради това, че то се случва най-често (и в най-големи размери!) в компаниите, опериращи на „сивия“ трудов пазар. Нещо повече, официалните данни за нивото на брутните месечни заплати, предоставени от НСИ показва тенденция на продължаващо увеличение – средната месечна брутна заплата през 1-во тримесечие на 2009 г. е 563 лева, за 4-то тримесечие на 2008 г. (без годишните премии) е 548 лева, а през 1-во тримесечие на 2008 г. е 484 лева³. Не по-малко странни са и официалните данни, показващи, че средните месечни брутни заплати в частния сектор са по-ниски от тези в обществения сектор, което очевидно не отразява истинското ниво на възнагражденията в „сивия“ сегмент на трудовия пазар.

При така очертаната ситуация, **препоръките** по отношение управлението на възнагражденията в условията на криза, които мога да формулирам се разделят на две големи групи – за отделните компании и за държавните институции.

Основните ми препоръки към **отделните компании** за управлението на възнагражденията в условията на криза са:

- разработване на различни варианти на бюджета (плана) за разходите за възнаграждения (а и за персонала като цяло) с времеви обхват поне 1 година (ако е възможно - и за по-дълъг период) – в сегашната ситуация е добре да има минимум 3 варианта за този бюджет, основаващи се на различни хипотези за обема на дейността и продажбите – относително оптимистичен, относително песимистичен и реалистичен, като наличието на повече варианти на бюджета ще позволи и разработването на различни сценарии за бъдещи действия;

¹ Данните са на адрес: <http://www.az.government.bg/internal.asp?CatID=25&BM=0>

² Данните са на адрес: <http://www.nsi.bg/Labour/Labour.htm>

³ Данните са на адрес: <http://www.nsi.bg/Labour/Labour.htm>

- на компаниите, особено по-малките, които до момента не са разработвали бюджети (планове) за разходите, включително и за персонала най-горещо препоръчвам да го направят, дори и по няколко общи показателя – например, обем продажби – численост на персонала – разходи за персонала (може би е добре да се включат и общите разходи), като също „разиграят” различни варианти;
- периодично (в някои случаи дори ежемесечно) преразглеждане на вариантите на бюджета;
- реструктуриране на възнагражденията чрез намаляване на относително гарантирана им част, за сметка на променливата (различни бонуси, обвързани с показатели за конкретни резултати) – за компаниите, опериращи на официалния („белия”) сегмент на трудовия пазар това предполага преговори със синдикати (ако има такива), с представители на работниците и служителите и с целия персонал (особено в малките компании) и подписване на допълнителни споразумения към колективни и/или индивидуални трудови договори;
- непрекъснато наблюдение на тенденциите в онези сегменти (професионални и регионални) на трудовия пазар, от които се набира персонал по отношение на търсене, предлагане и ниво на възнагражденията, като не се разчита само на официалната статистика, а се използват алтернативни източници на информация – специализирани проучвания (т.н. „пей сървеи”), работодателски обяви в медиите и специализираните сайтове, неформални контакти, очакванията на кандидати за свободни места по отношение на възнагражденията и други подобни;
- внимателен преглед на допълнителните изгоди (част от тях са т.н. „социални разходи”) с оглед намаляване на някои от разходите;
- непрекъснатата комуникация с персонала и най-вече – ясно и почтено обясняване на причините за промените в системите за управление на възнагражденията;
- използване на различни инструменти за влияние върху мотивацията на персонала, извън възнагражденията – например, т.н. немонетарни възнаграждения, подобряване на стила на управление, вътрешните комуникации, справедливо оценяване на трудовото представяне и т.н.

Препоръките ми към **държавните институции** най-вече са свързани с преодоляването на реалната ситуация на трудовия пазар (особено за работодателите!), която най-кратко мога да опиша с израза: **„най-зле се чувстват тези, които спазват закона“**. В този контекст е и основната ми препоръка – **драстично „свиване“ (няколко пъти!) на „сивия“ сегмент на трудовия пазар**. Това може да стане основно по два начина:

- обезсмисляне на „стоенето на сиво“ чрез допълнително намаляване на осигурителната тежест и премахване на излишните регулации и процедури, регламентиращи трудовите отношения (сключване и прекратяване на трудови договори, разпределение и отчитане на работното време и т.н.), разбира се при спазване на правата, регламентирани в международното и европейско законодателство;
- прецизен контрол за спазване на законодателството, включително и по отношение на т.н. „нерегистрирани обороти“, който да позволява бързо откриване и наказване на нарушителите.

В заключение, искам да подчертая нещо, което може би вече се превръща в клише – кризата създава не само проблеми, но и възможности. Може да прозвучи парадоксално, но именно сегашната криза е шанс за България да се пребори с един от основните си икономически проблеми – **„сивия“ трудов пазар**, а и по-общо – **разработване на „правила на играта“, които не пречат, а насърчават развитието на икономиката и стриктното им спазване**. За да остане завинаги в миналото известния израз: **„законът е врата в полето и само глупаците минават през нея“**.

София, 23 юли 2009 г.