

Софийски университет “Св.Климент Охридски”
Философски факултет
Катедра Социология

Антоанета Георгиева Гетова

**Организационна промяна и
човешки ресурси в
приватизирани предприятия
(изследване на случаи)**

Автореферат на дисертация за присъждане на научно-
образователната степен доктор

Дисертационният труд е обсъден на разширено заседание на катедра
"Социология" при Философски факултет на СУ “Св. Климент
Охридски”, гр. София на 26.04.2017 г. и е насрочен за публична защита
на

Научен ръководител: проф.д.с.н. Таня Чавдарова

I. Обем и структура на дисертационния труд

Дисертационният труд е в обем от 233 страници¹, от които 5 страници са приложения, а 6 са списък с цитирана литература. Цитираните заглавия са 144, от които 55 на български, 3 на испански, 4 на руски и 82 на английски език.

Основният текст на дисертационния труд се състои от четири глави, въведение и заключение.

Първата глава представя основните теоретични предпоставки на изследването, като завършва с описание на теоретичния модел и основните изследователски хипотези.

Втора глава разглежда особеностите на приватизационния процес в България в цялост, като е направено и кратко сравнение с приватизацията, проведена в други страни. Анализът е направен на база документи и вторични данни за проведения приватизационен процес.

Трета глава представя методологията на емпиричното изследване, което има за задача да провери изследователските хипотези, поставени в първата глава.

Четвърта глава представя резултатите от емпиричното изследване, което представлява изследване на случаи на три приватизирани организации. В края на главата е направен сравнителен анализ на трите казуса и обобщение на резултатите от изследването.

В заключението са представени основните изводи от проведеното изследване: как и в каква степен приватизацията трансформира организацията и нейните човешки ресурси.

Главите имат следната структура:

Глава I. Теоретични аспекти на изследването на приватизираните организации и техните човешки ресурси

1. Приватизация и социална промяна
2. Стопанската организация: особености и теоретични концепции. Социологическият подход към стопанската организация
3. Човешките ресурси: хората в организацията
4. Цел, основни хипотези и ограничения на изследването

Глава II. Голямата картина: особености на приватизационния процес в България и други страни

1. Приватизацията в Англия, САЩ и Испания
 - 1.1. Възникване и цели на приватизацията
 - 1.2. Англосаксонският модел. Специфики и разлики между Англия и САЩ
 - 1.3. Още един случай от Западна Европа: особености на испанската приватизация
2. Характеристики на приватизацията в Централна и Източна Европа
 - 2.1. Приложени подходи на приватизация в региона
 - 2.2. Бързата приватизация води ли до бърз успех (случаите на Чехия и Русия)
 - 2.3. Забавяне на приватизацията: стратегическо инвестиране или масови проблеми (случаите на Унгария и Румъния)
 - 2.4. Когато приватизацията не е основният инструмент на икономическа трансформация (случаите на Полша и Словакия)
 - 2.5. Основни изводи за приватизацията в Централна и Източна Европа
3. Приватизационният процес в България
 - 3.1. Промени, предшествващи провеждането на приватизацията в страната
 - 3.2. Същност, етапи и резултати от приватизацията в България

Глава III. Методология на емпиричното изследване

1. Цели, хипотези и задачи на изследването
2. Инструментариум на изследването
 - 2.1. Обосновка на избрания метод. Подход на изследване на промяната
 - 2.2. Методи за набирание на първична информация за изследваните случаи

¹ Еквивалент на 404 стандартни машинописни страници.

3. Описание на индикаторите за набиране на информация. Теоретичен модел на изследването на случаи
4. Критерии за подбор на изследваните обекти
5. Организация на теренната работа. Особенности на проведеното изследване

Глава IV. Организационна промяна и човешки ресурси след приватизацията: резултати от изследването на случаи

- 1.1. Анализ на резултатите от първия случай (Завод “Мир-Хасково”)
- 1.2. Анализ на резултатите от втория случай (“Лукойл- Нефтохим”, Бургас)
- 1.3. Анализ на резултатите от третия случай (“Кремиковци”-София)
2. Сравнителен анализ на трите случая

II. Основно съдържание на дисертационния труд

Въведение:

В страните от Източна Европа, които дотогава са следвали модела на плановото стопанство и в които присъствието на частния сектор е ограничено, **приватизацията се счита за основен инструмент за трансформацията на икономиката от планова в пазарна**. И заради това, приватизацията заема важно място в списъка на икономическите реформи не само в България, а и във всички страни от Централна и Източна Европа.

Доказателство за актуалността на проблема за приватизацията е дори това, че завършването на приватизационния процес присъстваше доскоро в икономическата програма на българските правителства, въпреки че по последни данни на Агенцията за приватизацията, над 90% от предвидените за приватизиране държавни активи са вече раздържавени. В последните няколко години актуалност все повече добива и важният въпрос за **наследството на приватизацията**: доколко приватизацията успя да постигне целите, с които беше извършена: раздържавяване на предприятията от времето на социализма, създаването на частен сектор и като крайна цел трансформиране на командната икономика в пазарно стопанство. Достигането до етапа на финализиране на приватизационния процес **понастоящем ни дава възможността да проследим ефекта от този процес върху самите обекти на раздържавяване, приватизираните предприятия**.

Малкият брой изследвания и спецификите на приватизацията в България са само част от аргументите в полза на актуалността на проблема за ефектите от приватизацията. Проследяването на ефекта от приватизацията би могло да се търси в още едно направление, на микроноиво, т.е. по отношение на самите приватизирани организации, доколкото осъществяването на приватизацията на практика представлява именно смяна на собствеността на съответните предприятия.

Основен фокус на изследването са ефектите на тази организационна промяна върху човешките ресурси, които в рамките на настоящото изследване се разглеждат като еквивалентни на хората в организацията. Основания за търсенето на подобна промяна дава посочения по-горе аргумент за вторичните ефекти на раздържавяването (евентуални промени в ръководството на организацията, неговите политики на управление и т.н.).

Основният изследователски въпрос, на който търси отговор настоящото изследване е доколко ефектите на приватизацията се разпростират извън конкретната смяна на собствеността към други ключови аспекти на организацията и в частност дали и доколко засягат нейните човешки ресурси. **Остава ли приватизацията феномен единствено в рамките на икономическото поле или последствията от нейното прилагане са в състояние да трансформират отношенията в организацията, споделените ценности на нейните членове и други аспекти на организацията,**

несвързани пряко с промяната на собствеността? Изследването на този въпрос отправя към микросоциологически анализ на явлението “приватизация”.

Основната теза, която защитава дисертационния труд, е, че приватизацията е генератор на организационна промяна, която засяга в различна степен отделните аспекти на организацията, като тези промени засягат включително и вътреорганизационните отношения, и споделените ценности в организацията. Тези промени засягат и съответно се преживяват като криза от работниците/служителите, тъй като приватизацията не успява да наложи като легитимен новия модел на частното предприятие спрямо съществуващия допреди това модел на държавното предприятие.

По-конкретно тази теза може да бъде разгърната и проследена чрез следните изследователски хипотези:

Първата основна хипотеза на изследването е, че приватизацията оказва различно по сила въздействие върху отделните организационни подсистеми. Нейното влияние е най-силно върху управленската и производствено-технологичната подсистема. Приватизацията предизвиква частични/незначителни промени в останалите подсистеми. **Втората основна хипотеза** е, че макар да генерира различни по степен промени в отделните подсистеми на организацията, приватизацията не успява да наложи като легитимен новия модел на частното предприятие сред работещите в тези организации.

Използваният метод за проверката на тези хипотези е **изследване на случаи на приватизирани организации**.

Първа глава на дисертацията представя основните теоретични предпоставки на изследването, главните изследователски въпроси, както и ограниченията му.

Втора глава разглежда особеностите на приватизационния процес в България в цялост, като е направено и кратко сравнение с приватизацията, проведена в други страни. Анализът е базиран върху документи и вторични данни за проведения приватизационен процес у нас.

В трета глава се представят целта и задачите на емпиричното изследване, обосновава се избраният метод, и се описват основните индикатори на изследването.

Четвърта глава представя резултатите от емпиричното изследване на три случая на приватизирани организации.

Глава I. Теоретични аспекти на изследването на приватизираните организации и техните човешки ресурси

В първата глава се описват основните теоретични предпоставки на изследването на връзката между организационната промяна и приватизацията. Направен е обзор на основните теоретични концепции, които обясняват използваните базисни понятия на анализа: стопанска организация, приватизация, човешки ресурси, организационна промяна. В първа глава има няколко акцента.

Първият е връзката между приватизацията и социалната промяна, респективно връзката на тази макропромяна с нивото на организациите чрез приватизацията. Възприет е подходът на отвореното развитие: разглеждане на промяната с отворен край, като трансформационен процес.

Вторият е подходът на анализ на стопанските организации, обект на приватизация. Описани са основанията за следване на разбирането на стопанските организации като вид социални организации и за следването на системния подход при анализ на приватизирани организации. Очертани са теоретичните основания за приемане на хората за ключов елемент на една организация, както и изследването на същностни елементи от нейните подсистеми и свързващите ги формална и неформална структура. .

Третият основен акцент е върху човешките ресурси. Описани са ограниченията в използването на понятието и защо в това изследване то се приема за синоним на хората и организацията, респективно основанията за откриване на връзка между ефектите на приватизацията и работещите в организацията, техните ценности и нагласи.

Цел, основни хипотези и ограничения на изследването

Изследването има за задачи да отговори на два основни изследователски въпроса, отговорът на които очертава и основните хипотези, застъпени в изследването. Първият изследователски въпрос е доколко приватизацията, като външно за организацията явление, засягащо основно икономическата подсистема (смяната на собствеността), е в състояние да въздейства върху останалите подсистеми на организацията и да трансформира нейната структура. Първата основна хипотеза на изследването е, че приватизацията оказва различно по сила въздействие върху отделните организационни подсистеми, като нейното влияние е най-силно върху управленската и производствено-технологичната подсистема. Приватизацията генерира частични/незначителни промени в останалите подсистеми.

Вторият изследователски въпрос търси да установи доколко промените, предизвикани от приватизацията на ниво организация, съответстват на търсената чрез приватизацията макросоциална промяна. В макроплан приватизацията в България беше приложена с цел трансформация на икономическите отношения. Доколко обаче на микроиво приватизацията успява да легитимира тази промяна и да наложи този нов вид отношения вътре в организациите? Втората основна хипотеза на изследването е, че макар че макар да генерира различни по степен промени в отделните подсистеми на организацията, приватизацията не успява да наложи като легитимен новия модел на частното предприятие сред работещите в тези организации.

За решаване на първата задача или изследователски въпрос е необходимо е да изследва вътрешноорганизационната промяна в приватизираните организации. Решаването на втория изследователски проблем изисква също така разглеждане на особеностите на приватизационния процес в цялост, което е направено в следващата глава.

При изследването и анализа на очертаните изследователски хипотези се стъпва върху следните ключови елементи на теоретичния модел на приватизираните организации, изведени в предишните подчасти.

Стопанската организация е вид социална организация, извършваща специфични икономически дейности, които обуславят и нейното създаване (производство на съответния вид стоки и/или услуги).

Стопанската организация се възприема като социална система, в чиято основа стоят членовете или хората в организацията. Системността на организацията се изразява чрез функционалните връзки между елементите ѝ, които създават и правят възможно съществуването на организацията като такава.

Понятието „човешки ресурси“ се използва като еквивалент на хората в организацията, които са основните съставни елементи на организационната система. Хората в организацията се възприемат като многопластови субекти, които могат да влизат в различен тип социални взаимоотношения вътре в организацията, а не само в ролята си на фактор на труда. Това означава, че проследяването на промените в организацията е възможно именно чрез проследяване на промените в нейните човешки ресурси и тяхното разглеждане е ключово за организационната промяна.

Анализът на политиката, свързана с управлението на човешките ресурси, се разглежда като абсолютно необходимо условие за изследване на мястото и взаимоотношенията между хората в организацията.

Друг специфичен аспект са трудовите или индустриалните отношения, които съставляват част от подсистемата на труда. На ниво организация те обхващат както отношенията между ръководството и профсъюзите, така и спецификата на колективното трудово договаряне, а също и трудовите конфликти.

Организацията се приема за сложна система, съставена от няколко основни подсистеми, образувани чрез специфичен вид връзки и взаимоотношения между нейните членове. Това са: управленската подсистема (обхващаща всички аспекти на управление на организацията, включително и управлението на човешките ресурси), производствено-технологичната подсистема (обхващаща технологиите и организацията на работния процес), финансово-икономическата система (отнасяща се до финансово-паричните ресурси, в това число и до собствеността), подсистемата на труда (обхващаща всички аспекти на трудовите отношения) и подсистемата на споделените ценности и нагласи в организацията (които са свързани с взаимоотношенията между ръководители и работещи, както и взаимоотношенията в едно йерархично ниво.

Формалната структура най-общо следва разделението на труда според извършваната основна и допълнителни дейности в организацията, като по този начин се обособяват различните структурни подзвена, извършващи дадена дейност в различните организации.

В организацията съществува и т.нар. **неформална структура**, която обхваща всички връзки и взаимоотношения между членовете на организацията, които не са официализирани във формалната структура. Неформалната структура съществува успоредно, без да се припокрива с формалната структура. Приемаме неформалната структура за същностен елемент на организационната система, тъй като хората в организацията “пребивават” непрестанно във изграждащите я връзки и взаимоотношения. Базата на неформалната структура се създава от споделените ценности, нагласи и представи за организацията.

Приемаме, че формалната и неформална структура са два отделни, но еднакво важни аспекта на организационната структура.

Ключов елемент за разбирането на вътреорганизационните отношения е комуникацията в организацията. Тя бива два типа: формална: обхващаща каналите, следващи формалната организационна структура и неформална комуникация – осъществявана по отношение на неформалните взаимоотношения в организацията.

Организацията е също така и динамична система - в нея непрестанно протичат промени, които са от различен порядък. Така динамичните системи се възпроизвеждат и запазват структурата си, независимо, че в тях настъпват микропромени. Това е т.нар. динамично равновесие на системата. Търсенето на организационна промяна следователно ще бъде ориентирано не към регистриране на подобни микропромени, а такива, които са от порядък, който оказва значимо влияние върху някой от елементите на системата (отделните подсистеми, същностни елементи на формалната структура като промяна в йерархизацията и др. подобни и т.н.).

Промяната е възможно да бъде съпътствана от криза, която приемаме за естествено състояние, през което преминава всяка организационна система в даден момент. Това обаче не означава че при определени обстоятелства организацията не може да премине в аномично състояние, т.е. състояние на разпад, което да доведе до закриването ѝ, казано с други думи разглеждаме кризата като нестабилно състояние на организацията, с отворен изход (преодоляване /непреодоляване на тази криза), което зависи от спецификите на протичащите промени.

Важен фактор по отношение на трансформационната промяна е времето. Процесът на промяна представлява развитие във времето, което изисква отчитането на този фактор в динамиката на организационната система. Затова, от изключително значение в процеса на изследване остава въпросът за определяне на времевите рамки в които би могъл да се развие процесът на промяна. Тъй като организацията представлява динамична система, то промяната не може да се възпроизведе като “точка” между две състояния на покой на системата и следва да се разбира като продължаващ във времето процес. Времевите рамки на този процес са тясно свързани с основния фактор на промяна (в този случай това е приватизацията).

Възприемаме организацията като отворена система, което означава че организацията взаимодейства със средата си. Неотчитането на влиянието ѝ игнорира важен принцип на организационната система – възможността ѝ за взаимодействие с други образувания а оттам и отвореността ѝ към външни промени, което е от изключителна важност за разбирането на механизма на организационната промяна.

Приватизацията е феномен, който се свързва с организационната среда, тъй като тя е явление, генерирано и осъществено извън организацията, което обаче влияе на конкретната организация, тъй като довежда до промяна на собствеността. Ако това се свърже с очертаня по-горе модел на организацията като отворена система, би следвало да очакваме, че е възможно приватизацията да генерира промяна, която директно засяга нейното управление.

Глава II. Голямата картина: особености на приватизационния процес в България и други страни

Във втората глава се описва същността на приватизацията и особеностите на приватизационния процес в България. Разгледани са също и промените в макросредата, съпътстващи и съответно влияещи върху развитието на приватизационния процес у нас. Направен е и кратък обзор на прилагането на първите приватизационни практики и особеностите на приватизационния процес в други страни от Източна Европа.

Приватизацията в САЩ, Англия и Испания

В първата част на тази глава се описват особеностите на първите приватизационни практики, приложени във Великобритания, които за разлика от приватизацията в Източна Европа имат за цел намаляването на държавното влияние в някои от секторите на икономиката, увеличаване на броя на собствениците на индустриален капитал (все повече физически лица да са въввлечени в икономиката в ролята си на акционери в приватизираните предприятия) и не на последно място, приватизацията цели увеличаване на приходите в държавната хазна. В този раздел са разгледани още две държави, приложили приватизация: САЩ и Испания, като общото между тях е, че и трите заедно с Англия прилагат приватизацията като поредица от сделки, осъществени във вече действаща пазарна икономика с по-голям или по-ограничен държавен сектор.

Характеристики на приватизацията в Централна и Източна Европа

За разлика от предните три казуса, приватизацията в Източна Европа цели създаването на пазарно стопанство чрез раздържавяване на съществуващи и функциониращи вече държавни предприятия. Вторият раздел разглежда основните характеристики на приватизацията в Източна Европа, като са представени накратко спецификите на отделни държави: Чехия и Словакия, Полша, Унгария, Румъния и Русия. Макар че приватизацията в изброените държави има сходни цели, във всяка една приватизацията е провежда по различен начин и с различни методи, като изясняването им е важно в контекста на общото сечение с проведената приватизация в България.

Чехия и Русия успяват да осъществят приватизацията си най-бързо, но резултатите от нея се оценяват противоположно в двете държави: в Русия приватизацията се оценява като основен фактор за създаване на олигархия, докато чешката приватизация успява да постигне целите си като в същото време в нея се включват голям брой участници. На другия полюс е Полша, която забавя приватизацията си, но успява да трансформира икономиката си чрез други подходи.

Приватизационният процес в България.

В тази част се описват спецификите на приватизационния процес в България. Тъй като обект на интерес на изследването са български приватизирани предприятия, изясняването на особеностите на приватизационния процес у нас, както и съпътстващите го социални промени са от ключово значение за целите на настоящото изследване. Тази част съдържа две подчасти: описание на промените, предшестващи приватизацията в страната и описание на същността, етапите и резултатите от приватизационния процес в България.

Промени, предшестващи провеждането на приватизацията в страната

Акцент в първата подчаст е описанието на интензивните социални промени, които започват да текат в страната след 1989 г. до около началото на приватизационния процес (1993 г.), които предопределят и някои негови особености. Такава промяна е например приемането на закона за реституцията, който предшества приватизационния закон и се ползва с приоритет при решаване на евентуален конфликт на интереси върху собствеността, обект на приватизация.

Други промени нямат пряко влияние върху самия приватизационен процес, но оказват влияние върху икономиката като цяло и върху предприятията, подлежащи на приватизация, в частност. Такава промяна е автономизирането на държавните предприятия, предшестващо приватизацията, при което те се превръщат с самостоятелни стопански субекти, върху които държавата има само частично влияние. Законодателните макропромени като промяната на формата на стопанството (от планово в пазарно) и приемането на нов търговски закон, съответстващ на тази промяна оказват своето влияние върху дейността на предприятията.

Най-важните мерки във вътрешнаикономически план, които засягат дейността на предприятията в този период са прекратяването на общото стопанско планиране на икономиката и либерализацията на цените. В самите предприятия също протичат множество промени, най-важната от които е тяхната деполитизация. Партийните структури, които преди 1989 г. играят ключова роля за управлението на организациите са закрити, с което тази вторична властова структура, която съществува паралелно с първата, прекратява съществуването си. Може да се обобщи, че още преди започване на приватизацията, в българската икономика в кратки срокове протичат интензивни промени, които променят организационната среда и засягат дейността на бъдещите приватизирани предприятия.

Същност, етапи и резултати от приватизацията в България

Втората подчаст описва развитието на самия приватизационен процес у нас, като се започва от предопределящата го законодателна рамка се завършва с резултатите от проведената приватизация. Обърнато е внимание и на съпътстващите приватизацията промени в макросредата като хиперинфлация, въвеждане на валутен борд и др., които също влияят на приватизационния процес .

Началото на приватизационния процес в България се предпоставя от приемането на първия закон за приватизацията, обнародван през 1992 г. По данни на Агенцията за приватизация и следприватизационен контрол в периода до 2008 година се раздържавяват около 66% от всички държавни активи, като над 53% се приватизират

Автореферат на дисертация на тема “Организационна промяна и човешки ресурси в приватизирани предприятия”

още в периода 1992-2002 година, т.е. основната част от приватизационните сделки се извършват в макрорамката, определена от този закон. От март 2002 г. влиза в сила нов закон за приватизацията, в който се нанасят значителни корекции на законодателната рамка на приватизацията, но предвид, че след 2002 г. са приватизирани по-малко от 1/5 от държавните активи, вторият закон не оказва съществено влияние върху приватизационния процес.

В закона за приватизация от 1992 г. се уреждат възможните подходи на приватизация, включително начините на плащане от страна на купувача, както и дейността на органите, контролиращи процеса на раздържавяване. Според предвидените възможности в закона, предприятията биха могли да се раздържавят чрез публичен търг, конкурс или преговори с потенциален купувач, като за предприятията се заплаща в брой или други активи, т.е. при всички тези сделки става въпрос за т.нар. касова приватизация. Друг подход, заложен в закона е продажбата на акции на колектив от работници и служители на предприятието или т.нар. работническо-мениджърска приватизация. В закона има отделена специална глава за възможностите за раздържавяване на предприятията чрез инвестиционни бонове или т.нар. масова приватизация. Агенцията за приватизацията е ключовият орган за осъществяването на касовата приватизация, въпреки че принципали на сделките според първия закон могат да бъдат също и отделните министерства.

Заедно с придобитите активи купувачът получава и различни задължения свързани със съществуването на предприятието: влагане на инвестиции, запазване на работните места в определен срок от закупуване на предприятието и др. Това би следвало да гарантира успешността на процеса на приватизация, но в същото време в закона присъстват и някои особености, присъстват в същия закон и които биха могли да генерират потенциални проблеми в приватизационния процес. Такава особеност е неизясненият в закона статут на следприватизационния контрол. Той е споменат в един-единствен член като задължение на органа, занимаващ се с раздържавяването на активите, Агенцията за приватизация, при това без ясно определяне на правомощията, процедурите и сроковете на приватизационния контрол.

Проблем има и със закона за т.нар. реституция, т.е. възвръщане на земи и друго одържавено имущество. Този закон се приема и влиза в сила (макар и с неголяма разлика във времето) преди закона за приватизацията, поради което също оказва влияние върху приватизационния процес.

Според докладите на Агенцията за следприватизационен контрол още към края на 2011 г. са приватизирани по-голямата част от активите, предназначени за приватизация. Общият размер на приватизираните дълготрайни активи възлиза на 66,26% спрямо размера на всички държавни активи (*изчислени на 580 млн. лева по балансова стойност към 31.12.1995 г.*). В резултат от осъществените през 2011 г. продажби на държавни активи, е завършено раздържавяването на подлежащите за приватизация активи към 1997 г. (*изчислени на 383 млн. лева по балансова стойност към 31.12.1995 г.*)

Към 31.12.2015 г. са продадени дялове и акции от 5 266 държавни предприятия – 2 939 цели предприятия и 2 327 обособени части..

Най-голям е броят на приватизираните предприятия и продадени обособени части в сферата на промишлеността (1 646 броя). Приватизираните предприятия в областта на търговията възлизат на 1 175 броя, в земеделието са 621, строителството 536, туризма- 524 и др. Сключени са 174 сделки с участие на чуждестранни инвеститори.

Какви са ефектите от раздържавяването?

Автореферат на дисертация на тема “Организационна промяна и човешки ресурси в приватизирани предприятия”

Макар и определена като основен орган по осъществяване на приватизационните сделки още в първия закон за приватизацията, Агенцията по приватизация е на второ място по брой осъществени приватизационни сделки. Най-голям брой приватизационни сделки са осъществени от Министерството на икономиката – над 2300 до края на 2009 г.

Броят на осъществените сделки обаче не е пропорционален на обема получени финансови средства, тъй като част от сделките се отнасят до продажба на т.нар. обособени части от предприятията. Освен това, Агенцията за приватизация (АП) е органът, който осъществява ключови за икономиката сделки; според закона това са предприятия, при които балансовата стойност на дълготрайните активи надхвърля 1 млн. (стари) лв, т.е. основните приходи в бюджета идват именно чрез сделките, осъществени чрез АП.

С краен купувач РМД за споменатия период са 1435 сделки или малко над 1/4 от всички. Чрез масова приватизация са раздържавени пакети от 1050 предприятия, което представлява ~14,6% от всички държавни активи или 22,1% от всички раздържавени активи.

От данните, предоставени от АСПК може да се заключи, че с най-голяма тежест в приватизационния процес е касовата приватизация (не само като абсолютен брой сделки, а и по отношение на размера на сделките, продажба на ключови предприятия и пр.). Чрез касовия подход са осъществени всички сделки с чуждестранни инвеститори, както и сделките за ключови за икономиката предприятия и отрасли. Това е и подходът, който носи основната част от приходите от приватизация.

Финансови резултати и ефекти от касовата приватизация

Според докладите на АПСК общият финансов ефект от сключените сделки възлиза на ~21 197 млн. лв., но в тази финансова оценка влизат ~2 026 млн. поети или изплатени задължения от купувачите, ~8 256 млн. поети ангажименти за инвестиции, 10 974 млн. договорени плащания по сделките. Трудно е от тези обобщени данни да се направи оценка дори на постъпилите вече плащания, тъй като част от тях са направени в компенсаторни инструменти.

Още в периода до 2009 г. обаче Агенцията е образувала над 1 567 съдебни иска, част от които са свързани именно с просрочени плащания и неизпълнение на инвестиционните програми, което поставя под въпрос доколко изчисления общ финансов резултат има реален ефект. Друг проблем с постъпленията е че според същия доклад на АСК +голяма част от купувачите, срещу които АСК има присъдени взимания са собственици, които са обявили несъстоятелност или са фалирали, което обезсмисля заведените срещу тях искове.

Проблеми са регистрирани и по отношение на изпълнението на инвестиционните и трудовите програми, които трябва да изпълнят новите собственици на предприятията.

Според докладите на АСК към 31.12.2009 г., при общ размер на договорените инвестиции за периода 1993-2008г. в размер на 6 917 486 333 лв., 30 % от купувачите по приватизационни договори не са изпълнили договорените инвестиционни програми за приватизираните предприятия. След проблемите с неизплащане на задълженията, това е вторият по важност фактор, отчетен от контролната агенция АСК като проблем на приватизационните сделки. Това е и ключов индикатор в посока на запазване и развитие на предприятията. Неизпълнението на инвестиционните програми може да се счете за предпоставка за проблеми във функционирането на предприятията, подлежащи на приватизация (и съответно, обяснение за големия брой ликвидирани такива след приватизацията им).

В периода 2007-2009 г. в приватизационните договори са договаряни и социални задължения, при които при договорен общ обем разходи за труд в размер на 259 007 256 лв., се отчита изпълнение в размер на 264 251 293 лв. На пръв поглед това би трябвало да се счете като преизпълнение на задълженията, но трябва да се има предвид, че минималното трудово възнаграждение беше неколkokратно увеличавано през този период, което също оказва влияние върху заплащането в различните сектори, което беше повишено, което може да се счете като ефект на инфлацията и не е свързано пряко с изпълнение на задълженията по приватизационните сделки. Освен това, отчетеният от АСК период е твърде кратък, за да бъде използван за база за анализ на целия приватизационен процес².

За периода 1998-2008 г. при договорена численост заети лица в приватизираните предприятия от 1 231 048 лица се констатира неизпълнение за около 8% от заетите, което означава че по-голямата част от предприятията, поели задължения в тази посока, са ги изпълнили. Тези данни обаче са изчислени въз основа на поети задължения за съответния период от време (както и е предвидено в закона), но не отразяват реалната картина на запазване работните места в предприятията, т.е. не отчитат цялостния, дългосрочен ефект на приватизацията след изтичане на времето на следприватизационния контрол.

Към края на 2007 г. например има сключени 110 сделки с чужди инвеститори, като по това време подлежащи на контрол са 98 такива сделки. При около 1/3 от тях не са изплатени никакви средства от поетите задължения по приватизационния договор. В стария закон за приватизацията липсват ясни критерии, определящи подхода на избор на потенциалните купувачи, което е и основната му слабост. Например като чуждестранен инвеститор може да се приеме и компания, създадена в офшорна зона, което ще рече, че изискванията към произхода и размера на вложения капитал в нея са силно занижени.

Специфики на РМД приватизацията

В закона съществуват различни облекчения, с цел стимулиране на по-широко участие на самите работещи в приватизираните организации в процеса на раздържавяване. Съществува възможност този тип дружества да ползват разсрочено плащане за срок от 10 години с едногодишен гратисен период. Дава се и възможност за доплащане на цената на сделката с компенсаторни инструменти. Тези промени дават своето отражение още през 1999 г., когато 70% от всички сделки са от такива купувачи (като тенденцията се запазва и през следващата година). Скоро след като подходът набира популярност, тези сделки започват да се сочат за примери на неуспешна приватизация, доколкото част от предприятията бързо изпадат в несъстоятелност, а други привеждат дължимите суми основно в непарични инструменти, което поставя под въпрос финансовия ефект от този подход на приватизация. Поради относително по-малкия брой сделки (в сравнение с останалите подходи на касовата приватизация) и съответно закупените активи по този начин може да се твърди, че РМД-сделките не оказват съществено влияние върху успешността на приватизационния процес в цялост.

Някои особености на сделките от масовата приватизация

В България тя се състоя в две вълни. Първата обхваща периода 1996 – 1997 г. Според публикации в медиите, в първата вълна се включват над 3 млн. участници от около 6 млн. с право на участие, докато втората привлича едва 1,1 млн. В първата вълна се предлагат акции от 1050 предприятия, като основната част (над 60 млн. от предлаганите 69 млн. акции) са закупени от приватизационните фондове. В тази вълна участват 81 приватизационни фонда.

² В този план няма по-нови подробни данни за резултатите от приватизационния процес.

Времето на първата вълна също така съвпада с хиперинфлацията. По данни на АПСК паричните постъпления са символични, в размер на 71 400 нови лв. Донякъде този резултат се дължи на изброените икономически проблеми и най-вече на бързото обезценяване на българската национална валута в началото на 1997 г. Натрупаните проблеми допринасят за намаляване на интереса към участие в приватизационния процес, което обезсмисля основната функция на масовата приватизация.

По време на втората вълна се приема и новия закон за приватизацията, в който инвестиционните бонове се приравняват към т.нар. компенсаторни инструменти и могат да се препродават срещу реални парични средства на борсата. Въпреки това, интересът към втората вълна е слаб, по данни на АП половината издадени депозитарни разписки за бонове не са потърсени до средата на 2005 г. Може да се приеме, че това е официалният завършек на втората вълна на масовата приватизация, тъй като тогава изтича срокът на валидността на боновете. Няма обобщени данни за постъпленията от втората вълна, но тъй като продаваните акции се отнасят основно за миноритарни дялове от собствеността на предприятията, което означава, че тези продажби не оказват съществено значение върху процеса на приватизация.

Обобщение на резултатите от приватизационния процес

В тази част е са изведени основните обобщения от анализа на приватизационния процес в България. От анализа следва, че основният използван подход е касовата приватизация, като част от сделките са продадени на РМД, а под 1/6 от активите са раздържавени чрез масова приватизация с инвестиционни бонове.

По-голямата част от приватизирането на държавните активи се извършва в рамките на проблематична законова макрорамка, чиито основни слабости са неуредения следприватизационен контрол, залагането на някои неудачни форми на продажба (преговори с потенциални купувачи); проблемите със законовата уредба на Фондовата борса и някои странични проблеми като реституционното законодателство.

Тези проблеми са компенсирани в ново законодателство, но едва 10 години след приемане на основната законодателна рамка.

Друг сериозен проблем е масовият фалит и ликвидация на приватизирани предприятия още в рамките на срока, подлежащ на следприватизационен контрол. Въпреки че органите, занимаващи се с приватизационния процес, не следят този фактор и за него няма обобщена статистика, в докладите на АСК, той се споменава като основна пречка за събиране на задължения по множество приватизационни договори.

Промени в организационната и институционална среда по време на провеждането на приватизацията

По време на приватизационния процес у нас протичат промени, които оказват влияние върху приватизираните организации и върху резултатите от приватизацията като цяло. Такива са негативните промени в макроикономически план, свързани най-вече с обезценяване на националната валута, респективно висока инфлация, която достига своя пик през зимата на 1997 г, когато след хиперинфлационна криза се взема решение да се въведе валутен борд, което налага рестриктивна кредитна и валутна политика на търговските банки, включително и по отношение на кредитирането на индустриални предприятия.

Друг проблем е политическата нестабилност: през споменатия период в България се сменят шест правителства, което от своя страна забавя приватизационния процес и други, зависими от него икономически процеси.

Своето влияние оказват и законодателните промени в условията на труд, социалното и здравното осигуряване, които предопределят и възможните промени на микроиво в организациите в този план, без това пряко да е свързано с приватизацията. През 2005 г. чрез специална наредба се променя старата категоризация на типовете

труд, като част от считаните дотогава за първа или най-тежката категория труд работещи минават във втора и съответно част от работещите втора минават в трета категория труд. Смяната на категоризацията се отразява на възрастта на пенсиониране, размера на пенсията и т.нар. вредни или добавки към заплатата, дължащи се на извършването на по-тежка категория труд.

През 2000 г. се приема и Кодекс за социално осигуряване (който търпи допълнителни промени през 2003 г.), който регламентира нови условия за пенсиониране и изчисляване на пенсиите. В същия период започва и т.нар. здравна реформа, която се характеризира с драстични и интензивни законодателни промени по отношение на покриване на разходите за здравно обслужване, включително и възможностите за предоставяне на такова в предприятията.

От анализа на приватизационния процес и съпътстващите го промени могат да се изведат следните заключения:

- Основният приватизационен подход е касовата приватизация, Въпреки пропуските в нормативната уредба на следприватизационния контрол би трябвало да се очаква че реалните ефекти от приватизацията могат да бъдат проследени едва след изтичане на този период. Ето защо, следва да се подберат за анализ предприятия, в които този период е вече изтекъл.
- Основната част от предприятията са приватизирани преди приемането на новия закон за приватизацията, следователно казусите на разглежданите предприятия трябва да бъдат именно от този период.
- Използваните подходи на оценка на предприятията по времето на следприватизационния контрол не дават достатъчно ясна представа за протичащите в тях промени. Следователно, проследяването на този промени може да бъде направено единствено чрез проследяването на вътрешноорганизационни индикатори (описани по-надолу в методологическата част).
- Преди и по време на приватизацията, в организационната среда протичат интензивни промени, които влияят върху управлението на предприятията. Тези промени започват веднага след 1989 г. и преди започване на приватизационния процес. Интензивно се променя организационната среда, което поставя държавните предприятия в условия, различни от времето на социализма. Най-важната промяна е автономизацията на предприятията, което означава че разглеждането на предприятията по отношение на протичащите в тях промени, генерирани от приватизацията трябва да бъде в следните два етапа: ситуация след автономизацията и ситуация след приватизацията.
- Настъпилите външни за организациите промени по време на провеждането на приватизацията също трябва да се вземат предвид, тъй като те оказват влияние вътре в организациите, включително по отношение на политиката на човешки ресурси. Ключови фактори в този план са настъпилите промени в трудовото и здравното законодателство.

Глава III. Методология на емпиричното изследване

В тази глава е представена методологията на изследването, включително обосновка на избрания метод (изследване на случаи), основните работни хипотези, изведени във връзка с основните изследователски въпроси, а също и организацията и особеностите на теренната работа.

Цели, хипотези и задачи на изследването.

В този раздел е описан използвания инструментариум на обекта на изследване, включително основните елементи на теоретичния модел, който описва **този обект на изследване, а именно приватизираните организации**. Целта на изследването е да се проследи организационната промяна в конкретните избрани случаи на приватизирани организации.

Хипотези на емпиричното изследване

Хипотезите на емпиричното изследване следват и произтичат от зададените в първата част основни изследователски въпроси и свързаните с тях хипотези, изложени в края на първа глава. По своята същност хипотезите на емпиричното изследване представляват конкретни изследователски въпроси, на които трябва да отговори емпиричното изследване и които съответно трябва да дадат базата за приемане или отхвърляне на основните хипотези, изведени в първата част. Хипотезите на емпиричното изследване имат операционален характер, който произтича от поставените по-горе задачи на това изследване.

Първата хипотеза е, че приватизацията довежда до различни по степен промени в организацията на дейността, управлението на човешките ресурси, формална структура на организацията, нагласи и ценности на работещите към организацията, индустриални отношения, отношения между ръководители и работници. Приватизацията засяга в най-голяма степен свързаните с управленската и производствено-технологичната подсистема елементи на организацията като: организация на дейността, формалната структура, структурата на ръководството и се отразява в по-слаба степен върху неформалната структура, ценностите и неформалните взаимоотношения в организацията.

Втората хипотеза е, че възприемането на промените в следствие на приватизацията зависи от заеманата йерархична позиция. Работниците/служителите, заемащи ниски позиции в йерархията, възприемат промените в по-голяма степен негативно, отколкото заемащите по-високи йерархични позиции и сред тях приватизацията не успява да наложи модела на частното предприятие.

Теоретичният модел на изследването е разработен на база на теоретичните предпоставки от първа глава.

Етапи и задачи на изследването

Въз основа на описания теоретичен модел в първа глава и поставените задачи и хипотези, следва че изследването трябва да премине през следните етапи:

- Да се подберат като обекти на изследване приватизирани организации;
- Да се проследи въздействието на приватизацията върху вътрешните структури на тези организации;
- Да се установи наличие/отсъствие на промяна в следствие на приватизацията върху организационната система и върху човешките ресурси на организацията
- Да се опишат ефектите на тази промяна върху организационната система и човешките ресурси на организацията.

Инструментариум на изследването

По-надолу е представен избрания метод на изследване, както и списъка с емпирични индикатори.

Избраният метод е изследване на случаи (case study) поради следните причини:

- Изследването на случаи използва сбор от методи за намиране на информация, поради което и е в състояние да постигне изучаване на обекта в дълбочина.

- Използването на методи с различно предназначение ще даде по-пълна и ясна представа за изследвания обект. Също така, чрез използването на няколко метода за набиране на първоначални данни за изследвания обект се целят да се компенсират ограниченията, които има всеки един от тези методи ако би бил използван самостоятелно.
- Друго предимство на този метод е, че не изисква следването на един-единствен тип методи за набиране на информация, свързани в определена последователност или алгоритъм.
- Инструментариумът се счита за подходящ и при изследване на обекти, които затрудняват използването на количествените методи на изследване, поради трудния, а в някои случаи и невъзможен достъп до някои представители на избраната група обекти. Стопанските организации могат да се приемат за труднодостъпни обекти на изследване, защото макар и да ги считаме за отворени системи, взаимодействащи със средата си, навлизането отвън в такива системи, притежаващи устойчиви вътрешни структури не би могло да се счита за безпроблемно. В рамките на изследването възникнаха такива трудности.

Използваните методи за набиране на информация в рамките на метода на изследването на случаи са дълбочинни интервюта, наблюдение и анализ на документи.

Дълбочинното интервю осигурява достъп до самите субекти, които съставляват организацията и е в състояние да възпроизведе интерсубективните отношения чрез съпоставяне на вижданията на всеки един от субектите за организацията и взаимоотношенията в нея.

Възможностите на дълбочинното интервю (за разлика от стандартизираното) да възпроизвежда нагласи, ценности и очаквания са друго предимство на метода по отношение на изучаването и реконструирането на нагласите и отношението към организацията в изследваните предприятия, което е от ключово значение за настоящото изследване. Беше използван типологичен подбор на респонденти с цел избягване на представяне на “едностранчива” гледна точка към съответната организация. Това означава подбор на респонденти с различни ключови характеристики (пол, възраст, статус в организацията, трудов стаж, постъпване преди/след приватизацията и пр.) Подробно разпределение на респондентите по изброените критерии е представено в следващата глава.

Като вторичен метод за набиране на информация беше използвано наблюдение, а като допълнителен метод, осигуряващ достъп до “обективни” характеристики като финансови показатели, особености на структурата на предприятието и др. беше използван анализ на документи.

Индикаторите за набиране на информация са разработени на база на описаните в първа глава теоретични предпоставки, на база на които е концептуализирана стопанската организация. Изследването на случаи се базира на този теоретичен модел, а именно:

- Приемаме стопанската организация като вид социална система
- Основа на тази система са хората в организацията. Хората не се възприемат единствено в ролята им на трудов ресурс, а като самостоятелни субекти, без които организацията не би могла да съществува.
- Хората в организацията съществуват и са част от нея чрез сложни връзки и взаимоотношения, които изграждат структурата на организацията.
- Тъй като организацията е нарочно създадено социално образувание, то вътрешната ѝ структура е подчинена на целта с която е създадена: в общия случай, производство на определен продукт/и с цел печалба. Съответно и вътрешната

структура на организацията е обусловена от спецификите на това производство или в случая говорим за т.нар. формална структура.

- Формалната структура е базирана на разделението на труда и специализацията, това е т.нар. хоризонтална формална структура. Формалната структура в стопанската организация е йерархизирана, или в случая говорим за т.нар. вертикална формална структура.
- Успоредно с формалната структура, в организацията съществува т.нар. неформална структура. Нейното съществуване е обусловено именно от факта, че хората в организацията не съществуват в ролята си единствено на трудов ресурс, а като цялостни субекти, със своите нагласи и ценности, които споделят в и по отношение на организацията, които са база на неформалната структура.
- Съответно на тази база се изграждат и подсистемите, които са част от системата на организацията. Тези подсистеми са: управленска подсистема, система на трудовите отношения, производствено-технологична подсистема, икономическо-финансова подсистема. Тези системи са свързани помежду си чрез структурата на организацията.
- Организацията е динамична система, в която непрестанно текат микропромени, чрез които се поддържа т.нар. динамично равновесие в системата. Организационната промяна следва да се нарича онова, която променя ключови аспекти на организацията: нейната формална или неформална структура или някоя от изброените подсистеми.
- Организацията е отворена система, която взаимодейства със своята среда. Следователно е възможно организационната промяна да бъде предизвикана от фактори на организационната среда.
- Приватизацията спрямо съответната организацията представлява фактор на средата, тъй като е явление, генерирано извън организацията. Приватизацията преобразува собствеността на организацията, което е свързано с управленската подсистема, от което следва, че приватизацията може да бъде разглеждана като генератор на организационна промяна.

На база на този теоретичен модел, съответно са изведени и емпиричните индикатори, чрез които са изследвани избраните случаи на приватизирани организации. Тези индикатори са разделени в няколко основни групи във връзка с основните понятия в теоретичния модел, а именно:

- индикатори, свързани с описание на формалната структура на организацията
- индикатори, свързани с описание на неформалната структура на организацията (нагласи към организацията, споделени ценности в организацията, взаимоотношения между ръководители и работници)
- индикатори, свързани с основни елементи на управленската подсистема, включително структура на ръководството. Тук специална група представляват индикаторите, свързани по-конкретно с управлението на човешките ресурси: оценка и подбор на персонала, възнаграждения и социални придобивки, кариерно развитие, мотивация на персонала
- индикатори, свързани с производствено-технологичната подсистема, включително организация на дейността, технологии и иновации
- индикатори, свързани с подсистемата на труда. Тук специална група представляват индикаторите, свързани с индустриалните отношения (трудова конфликти, отношения с профсъюзите, социална защита)
- индикатори, свързани със социодемографския профил на работещите

Автореферат на дисертация на тема “Организационна промяна и човешки ресурси в приватизирани предприятия”

- индикатори, свързани с особеностите на приватизационния процес
- индикатори, свързани с фактори на организационната среда (промени в законодателството, икономическата и социална макрорамка и др.)

Информацията, отнасяща се до горните групи индикатори е подбрана чрез дълбочинни интервюта, наблюдение на работната площадка на организациите и анализ на документи, свързани с тях. Инструментариумите с операционализираните индикатори, чрез които е набирана първична информация в изследването могат да се видят в Приложенията. Това са въпросниците за дълбочинните интервюта с различните типове респонденти и въпросника за наблюдение на организацията. Предвид спецификите на работа и мястото на респондентите в организацията, са създадени няколко варианта на въпросника за дълбочинно интервю: за работници със стаж преди приватизацията, за ръководители със стаж преди приватизацията, за работници със стаж след приватизацията, за ръководители със стаж след приватизацията.

За анализа на документи не е приложен специфичен формализиран инструментариум, тъй като информацията, която съществува за отделните случаи е от твърде разнороден тип и анализът ѝ се осъществява в зависимост от конкретния изследван случай. Приложен е списък с различните използвани източници на информация за извършване на този анализ.

За подбор на изследваните случаи са взети предвид няколко критерия, между които размерът на предприятието, приложения приватизационен подход, предмет на дейност и размер на предприятието.

В конкретния случай са разгледани три случая на приватизирани стопански организации: “Мир-Хасково”, “Лукойл Нефтохим” (със старо име “Нефтохимически комбинат Бургас”) и “Кремиковци”.

Особености на теренната работа.

В началото на тази част е представено описание на извършената теренна работа, особеностите на проведеното изследване и трудности, които изследователят е срещнал по време на теренната работа. Основният проблем е достъпът до две от предприятията, както и достъпът до финансова и друга информация, съдържаща се в документите и на трите предприятия. Трите предприятия бяха изследвани чрез описаните по-горе индикатори, като поради случилия се по време на провеждането на теренната работа фалит на “Кремиковци”, в неговия анализ е включена и част, изследваща връзката между организационните промени и самия фалит.

Основните използвани методи на събиране на информация са дълбочинни интервюта, наблюдение и анализ на документи. По време на теренната работа в трите предприятия бяха направени общо 37 интервюта, като демографските характеристики на интервюираните са обобщени в долната таблица:

Таблица 1: Разпределение на интервюираните (брой хора)

Пол	“Мир” Хасково	“Лукойл Нефтохим” Бургас	“Кремиковци” София
Мъже	2	7	8
Жени	10	8	2
Възраст	“Мир” Хасково	“Лукойл Нефтохим” Бургас	“Кремиковци” София
До 30 г.	0	1	0
31-40 г.	4	2	1
41-50 г.	5	7	3

Автореферат на дисертация на тема “Организационна промяна и човешки ресурси в приватизирани предприятия”

над 50 г.	3	4	6
Статус в организацията	“Мир” Хасково	“Лукойл Нефтохим” Бургас	“Кремиковци” София
Висши мениджъри	0	1	1
Средни мениджъри	4	2	4
Работещи на по-ниско ниво	8	12	5
Подразделение в организацията	“Мир” Хасково	“Лукойл Нефтохим” Бургас	“Кремиковци” София
Свързано с основната дейност	9	9	8
Извършващо спомагателни или административни дейности	3	5	2
Трудов стаж в организацията	“Мир” Хасково	“Лукойл Нефтохим” Бургас	“Кремиковци” София
До 5 години	0	2	2
6-10 г.	1	2	0
10-20 г.	2	5	1
Над 20 г.	10	6	7
Свидетели на приватизацията	“Мир” Хасково	“Лукойл Нефтохим” Бургас	“Кремиковци” София
Постъпили след приватизацията	2	2	2
Постъпили преди приватизацията	1	4	2
Работили и преди 1989 г.	9	9	6
Общ брой интервюта	12	15	10

Глава IV. Организационна промяна и човешки ресурси след приватизацията: резултати от изследването на случаи

В тази глава са представени резултатите от проведеното изследване на случаи. Направен е анализ на всеки от изследваните казуси и е представено обобщение на резултатите от трите изследвани случая.

За всяко предприятие е направен отделен анализ на времето преди и след приватизацията за всяка от основните групи индикатори на база на използваните методи за набиране на информация. За илюстрация на настъпилите промени са използвани и оригинални цитати от проведените дълбочинни интервюта и в трите организации. И трите разгледани случая на приватизирани предприятия (“Мир-Хасково”, “Лукойл-Нефтохим” Бургас и “Кремиковци” София) са анализирани във връзка с описаните в глава III индикатори.

Сравнителен анализ на трите казуса

В тази част е направено сравнение по основните групи индикатори, въз основа на което са изведени основните заключения от емпиричното изследване. Сравнението следва теоретичния модел на анализа на трите казуса. Сравнението е направено от гледна точка на настъпилите изменения след приватизацията в трите предприятия.

Промени в предмета на дейност и производство. Промени в числеността на персонала

И трите предприятия практически **не променят основния си предмет на дейност**, но след приватизацията настъпват множество промени, свързани със странични дейности или етапи на производствения цикъл

Редуцирането на персонала е една от най-мощните промени след приватизацията и в трите разглеждани предприятия. То не може да се третира еднозначно като оптимизация на дейността, тъй като в част от случаите се касае за закриване на производствени линии, откъдето съответно се намалява и производствения капацитет на предприятието, а не настъпва просто реорганизация с цел повишаване на ефективността на съответното производство.

Технологични обновления и иновации след приватизацията

Само в една от трите организации се правят съкращения, които са следствие от технологична иновация (реорганизацията на работата на кройлната в завод “Мир”). В останалите случаи не се въвеждат технологични иновации. В “Лукойл” се извършват няколко големи капитални ремонта и обновления, но само в едно от производствените направления. В това предприятие се налага и редуциране на персонала в следствие от закриване на производства по външни причини (повишени екологични изисквания). Това е и единственото предприятие, което преориентира почти изцяло спомагателните си дейности: от производство на бензини и нефтопродукти се преминава почти изцяло към производство на бензини. Това определя и насоката на инвестициите и обновлението след приватизацията, които в този казус се извършват неравномерно: само по отношение на рафинерията, а в останалите направления почти не се инвестира. В “Кремиковци” почти не се правят такива обновления, има проблеми дори с текущите ремонти и поддръжката.

Промени в социо-демографския профил на работещите

Тъй като не настъпват значими промени в извършваната дейност, нито във формалната структура на предприятията, няма съществена промяна в образователния профил на работещите в производствените линии. След приватизацията, в предприятията се появяват нови длъжности, свързани с нарастващата технологизация на дейността (както е например случаят с кройлната на завод “Мир”). Основните промени в този план настъпват в администрацията, тъй като тя е засегната в най-голяма степен от компютъризацията на документооборота. Съответно в това подразделение нарастват и изискванията към образованието на работещите.

В следствие на организационните преобразувания, съкращения и на текучеството на персонала, след приватизацията и в **трите предприятия се променя възрастовия профил на работещите, като средната възраст, която се движи под 40 години, прехвърля тази граница. И в трите предприятия това се отчита като негативен ефект.** Оставането на работа на работници с повече стаж в двете предприятия от тежката индустрия говори също и за занижена грижа за здравето на работещите, тъй като в тези предприятия по принцип се препоръчва смяна на работата след определени години стаж заради огромен риск за здравето на работещите там.

Промени във формалната структура

И трите предприятия имат класическа бюрократична структура преди приватизацията, като след това в нея **не настъпват съществени промени, включително не се оптимизира усложнената йерархия в средния мениджмънт.**

Най-големи промени настъпват в подразделенията, които се занимават с помощни дейности и преди всичко в административните отдели. Като краен резултат и при трите казуса, администрацията е редуцирана в сравнение с броя на работещите там

преди приватизацията, но това е най-реформираното звено в следприватизационния период, включително се предприема откриване на нови работни места, възвръщане на стария тип структури за известно време и др. Акцентът върху промените в администрацията също може да се счита за симптом на свръхбюрократизация.

Що се отнася до другите помощни звена (ремонтни и обслужващи дейности), най-често дейността им се прекратява и се възлага на външни организации. Това също може да се обясни като опит за оптимизация, въпреки че според работещите резултатът е точно обратният, поне що се отнася до ремонтните дейности, тъй като извършваната работа е неефективна и недостатъчна. Изключение прави завод “Мир”, тъй като ремонтните дейности продължават да се извършват от вътрешни за предприятието подразделения.

Промени в структурата на ръководството

Организацията на средния мениджмънт се запазва практически без промени както преди, така и след раздържавяването, с изключение на “Лукойл”, където се възвръща старата усложнена (двустепенна) структура на средния мениджмънт отпреди 1989 г.

И в трите предприятия оперативните и контролните функции на средния мениджмънт след приватизацията продължават да са разделени и се изпълняват от различни лица. Също така и в трите казуса, мениджърите, които се занимават с контролни функции не управляват екип, а работата им се състои в това да контролират производствения процес. В два от трите казуса това представлява съществена промяна на организацията на работа, тъй като във времето преди приватизацията тези мениджъри също са ръководели екипи (или поне по-големи звена), които са спомагали за изпълняване на дейностите по контрол на производствената линия. Очаквано, във висшето ръководство и на трите организации настъпват интензивни промени след приватизацията. Тези промени обаче могат да се определят по-скоро като персонални (замяна на един ръководител с друг), отколкото като структурни (почти няма преструктуриране на функциите на висшето ръководство). Броят на висшите ръководители не се редуцира, дори в някои случаи се назначават нови лица с нови функции.

Промени в организацията на работа

В две от предприятията организацията на дейността се променя съществено. В “Лукойл” се променя изцяло сменния цикъл, докато в “Кремиковци” се променя броят на почивните дни и се размества графикът с дежурствата. В завод “Мир” не протича този вид реорганизация на работното време, което може да се обясни най-вече с особеностите на производството.

Някои от промените в организацията на труда са повлияни от външни фактори, но работещите ги възприемат като инициатива на ръководството на организацията. Например, след промени в трудовото законодателство в двете предприятия от тежката индустрия настъпва намаляване на категорията на труд (“Мир” не е засегнат от тези законови промени), но и в двете предприятия това се възприема за самостоятелно решение на ръководството; включително и синдикалните дейци са на това мнение.

След приватизацията сигурността на достъп в предприятията от тежката промишленост нараства, като в “Лукойл” дори се създава собствена фирма за охрана, която е под шапката на предприятието. И в двете предприятия от тежката индустрия се построяват/ подсилват огражденията около инсталациите с цел предотвратяване на кражби на продукцията и резервни части. Въпреки че “Мир” работи често на ишлеме (с чужди суровини), там не се предприемат специални действия за контрол на влизачите

и излизашите от територията на предприятието, но от друга страна, поне според интервюираните в това предприятие не съществува проблем с кражби на продукция.

Промени в трудовата безопасност

В “Лукойл” и “Кремиковци” по отношение на трудовата безопасност настъпват множество промени и то в посока на нейното влошаване; при това, в тези две предприятия заради високия риск на работната среда. Въпреки че и двете предприятия запазват основните елементи на трудовата безопасност: осигуряване на специализирано предпазно облекло и лични предпазни средства, запазване на службите по газоспасяване и пожарните, които двете предприятия са длъжни да имат, но недостатъчната поддръжка на машинния парк (проблемът е основен за “Кремиковци”) създава риск от инциденти, които и зачестяват.

По отношение на безопасността на труда “Мир” настъпват най-малко промени в сравнение с другите две организации. Рискът на работната среда в това предприятие е по-нисък и съответно, проблемът с трудовата безопасност стои сравнително назад па отношение на качеството на условията на труд, отколкото в другите две предприятия.

Промени в индустриалните отношения.

Това е една от ключовите промени и в трите предприятия.

След приватизацията нараства напрежението между работници и мениджъри, макар че то има различно изражение в трите организации. Под една или друга форма и в трите има трудови протести. Въпреки че в никоя от трите организации не се провежда класическа стачка (с пълно прекъсване на работния цикъл), в “Мир” има еднократен протест за трудови възнаграждения, а в “Кремиковци” няколко такива – проведени под формата на митинги срещу съкращенията на работни места и в полза на запазване на организацията. В “Лукойл” има един протест, организиран обаче от неформални групи, а не от законния синдикат.

В същото време влиянието на синдикатите и в трите организации започва да намалява поради редица фактори, включително и промените в условията на колективното договаряне в Трудовия кодекс. Най-активни остават синдикатите в “Кремиковци”, но дори в това предприятие работниците споделят, че след приватизацията въздействието на синдикатите върху работодателите е намаляло. На другия полюс е “Лукойл”, където работниците се чувстват най-“непредставени”, тъй като след приватизацията са закрити старите синдикални структури и се създава изцяло нов синдикат, който обаче работниците определят като “казионен” и в който не се чувстват представени, затова организират свой, “работнически” синдикат, който няма формално изражение и като такъв не може да участва в колективното трудово договаряне, но чрез който те организират протеста си. Това говори за дълбок разрыв в трудовите отношения в тази организация: парадоксално много по-голям, отколкото в “Кремиковци”, където има много повече трудови протести.

Промени във възнагражденията

Преди приватизацията заплащането и в трите предприятия се определя като достатъчно, поне що се отнася до покриването на основните разходи за живот, като това важи включително и за работещите на по-ниски длъжности в предприятието. Заплатите се изплащат редовно и се индексират спрямо инфлацията. Заплащането на средните мениджъри и в трите предприятия е добро, като разликата между техните заплати и тези на работниците са отчитат като справедливи.

След приватизацията настъпват промени по отношение на заплащането. В две от трите предприятия (“Мир” и “Кремиковци”) **заплащането на работещите на по-**

ниските нива се определя като незадоволително само за себе си, като в “Мир” това се отдава на ниските разценки, а в “Кремиковци” на ненавременното актуализиране на заплатите спрямо разходите за живот/инфлацията. Постепенно в “Кремиковци” основният проблем се измества от размера на заплатата към ненавременното/непълното изплащане на възнагражденията. Работещите в “Лукойл” са доволни както от сроковете за изплащане на заплатите, така и от размера им.

В “Лукойл” и “Кремиковци” като проблем се изтъкна и увеличаването на разликата в заплащането между ръководители и работници, която според интервюираните е несправедлива, защото е съпроводена с намаляване на социалните придобивки и/или заплащането на по-ниските нива, от една страна и защото не съответства на недоброто управление на предприятията, от друга.

И в трите предприятия няма проблеми и с осигуряването върху пълния размер на възнаграждението. Последното е посочено като безспорно предимство в “Мир”, за разлика от другите две предприятия, където това изобщо не беше споменато. Изтъкването му като предимство в “Мир” се дължи на факта, че съществува масов проблем в сектора с осигуряване на база минимална ставка и доплащане “на ръка”..

Промени в социалните придобивки

Най-интензивните промени в условията на работа след приватизацията са свързани именно със социалните придобивки: във всички предприятия те са редуцирани, като във втория и третия казус (Лукойл и “Кремиковци”) се стига до орязване на по-голямата част от пакета. При “Мир” също има орязване на някои придобивки, но по-голямата част от социалния пакет, който е съществувал преди приватизацията, се запазва. Интересното тук е че сигурността на работните места като такава се припознава като своеобразна част от социалните придобивки от страна на работещите в организацията.

Транспортът и организацията му се запазват непроменени и в трите предприятия. В “Кремиковци” и “Лукойл” недоволство предизвиква и промяната на категорията труд, която води и до промяна в условията на пенсиониране (а при “Лукойл” и до промяна на сменния цикъл), което макар че също е свързано с външни фактори (законодателни промени) се привижда от работниците като една от инициативите на ръководството за орязването на предимствата на работа в тези предприятия.

Макар че орязването на социалните придобивки може да сметне за част от оптимизацията на разходите (например продаването на почивните станции, които изискват съответната поддръжка), то се възприема негативно от работещите, включително далеч по-негативно, отколкото проблемите, свързани със заплащането, защото се възприема за липса на заинтересуваност от страна на ръководството към добрите условия на труд на работещите.

Промени във формалната комуникация

Основният канал на комуникация и в трите предприятия продължава да бъде писмената документация, както е било преди приватизацията. Официалната комуникация също така остава основно еднопосочна (от висшето ръководство към по-ниските нива) като възможностите за обратна връзка (особено в Лукойл и “Кремиковци”) се редуцират, тъй като споменатите оперативки се провеждат основно на ниво среден и висш мениджмънт, а възможностите за пряк контакт с висшето ръководство са ограничени. Тези промени в комуникацията се отразяват негативно на работата на средните мениджъри, които смятат че възможностите им за собствени инициативи са силно орязани, тъй като трябва просто да “ретранслират” информацията

от висшето ръководство към работниците. В “Мир” съществуват повече възможности за обратна връзка с подчинените, но основният канал за комуникация остава “спускането” на заповедите отгоре-надолу, както е било и преди приватизацията.

Промени в кариерното развитие и мобилността

Основният проблем и в трите организации след приватизацията в този план е редуцираните на персонала, което е съпроводено с намаляване на производствените капацитет и съответно намаляване на възможностите изобщо за назначаване на нови хора. Не намирането на нови кариерни възможности, а запазването на работните места се оказва един от ключовите мотиви за избор на работно място. В “Мир” това е изтъкнато като основно предимство на работата в организацията: въпреки наложените преобразувания и съкращения, ръководството води активна политика на запазване на работните места, докато в “Кремиковци” страхът от безработица, т.е. изгубване на работата въобще според интервюираните е един от ключовите мотиви за оставането на работа, въпреки неблагоприятните условия на труд и проблемите с изплащането на заплатите след приватизацията. В “Лукойл”, въпреки доброто заплащане и запазването на част от социалните придобивки, нараства несигурността по отношение на запазването на работното място, което работещите отчитат като един от основните проблеми след приватизацията.

Моделът на кариерно развитие и след приватизацията в трите организации в основни линии се запазва какъвто е бил и преди приватизацията. Кариерното израстване е бавно, основно базирано на стажа и специализацията и не съществуват специални политики за насърчаване на мобилността. Разликата с времето отпреди приватизацията е, че макар и в различна степен, в трите организации ръководството се опитва да подпомага специализацията, обучението и развитието на мениджърите, а също и на работещите в по-ниските нива. В най-голяма степен промените засягат “Лукойл”, където се възстановява учебния център, закрит през 90-те години, който започва да извършва периодични обучения на служители на различни нива.

И в трите организации, но най-вече в “Кремиковци” след приватизацията **текущото** рязко се засилва. Причините за това в трите организации са различни. В “Мир” основният фактор са ниските разценки съчетани с високи изисквания към работата, които карат много от новопостъпилите да търсят по-добри възможности за лична реализация (дори и в чисто финансов план) в други организации в региона. В “Кремиковци” основният фактор е несигурното бъдеще на предприятието, съчетано с проблеми със заплащането, докато в “Лукойл” се изтъква като проблем лошата работна атмосфера и освобождаването по причини, несвързани с професионалните качества, които създават усещане за неудовлетвореност и съответно отново заплаха за сигурността на работното място. **Може да се заключи, че след приватизацията все по-малко хора намират възможности за лична професионална реализация в съответното предприятие**, поради което, независимо че и в трите организации все пак се откриват нови работни места, в тях преобладават “старите работници” (със стаж отпреди приватизацията) и тези, които изобщо имат по-дълъг стаж (средната възраст и в трите предприятия нараства).

Промени във взаимоотношенията между ръководители и работници.

В този аспект има доста разлики между трите организации.

В “Мир”, въпреки инцидентния трудов конфликт и недоволството от заплащането, отношенията между работещи и мениджъри са кооперативни и позитивни, самите работещи определят “Мир” като голямо семейство. Въпреки високите изисквания към работата, в организацията липсва напрежение и недоверие,

всекидневното общуване и почти изцяло неформално, има близка дистанция между работещи и мениджъри, дори и в пространствено изражение (ръководителите на съответните звена пребивават в едно и също място с подчинените). В това отношение в “Мир” не настъпват почти никакви промени в сравнение с времето преди приватизацията.

В другите две организации обаче след приватизацията настъпва криза във взаимоотношенията, която не съществува преди приватизацията. В “Кремиковци” тази криза се проявява най-вече в нарастващото недоволство по отношение на проблемите със заплащането и заплахата за работните места. Допълнително, нараства напрежението между висшето ръководство и работещите. Средните мениджъри, а и работещите на по-ниски нива смятат, че предприятието не се управлява добре (още при първия собственик) и съответно се води към фалит. Кулминацията на това напрежение са трудовите протести на работещите в комбината.

В “Лукойл” също се обострят отношенията между ръководители и подчинени, най-вече заради царящата атмосфера на недоверие и стрес, отхвърлянето от страна на работниците на новите ценности в организацията, а също и дистанцирането на новото ръководство от по-долните йерархични слоеве, включително и по отношение на формалната комуникация и обратната връзка с тях. От ориентирано към работниците предприятие “Лукойл” се превръща ориентирана към висшето ръководство организация и тази ценностна промяна се преживява негативно от работещите на по-ниските нива (включително и от страна на средните мениджъри).

Промени в организационните ценности

В този аспект също се наблюдават разлики в промените след приватизацията между трите наблюдавани случая.

В “Мир” след приватизацията практически не се регистрират опити за налагане на нови ценности в организацията от страна на ръководството. След приватизацията има трудов конфликт, но като цяло липсва атмосфера на напрежение и недоверие между различните йерархични нива. Може да се твърди, че в случая на “Мир”, ценностите и нагласите към организацията преди приватизацията на практика се “пренасят” в новите условия, нещо повече, самите работещи продължават да твърдят, че “Мир” е предприятие не като останалите частни фирми в сектора. На практика те продължават да смятат “Мир” за “държавно предприятие” или поне не и за класическо частно предприятие. Причините за това според тях са няколко и са свързани с представата им за това, какво представлява държавното предприятие.

Повечето от интервюираните, включително и работещите на по-високите нива в организацията, свързват представата си за държавното предприятие с няколко основни предимства: висока социална сигурност и защита на работниците, по-добри социални придобивки и по-добри условия на труд, но също така по-качественото производство, което е един от ключовите фактори за мотивацията на работещите в предприятието. Според интервюираните, частните фирми са онези, които не спазват трудовото законодателство (работи се извънредно); не предлагат социална сигурност (твърде често се съкращават хора); не осигуряват работещите върху пълния размер на възнаграждението и не предлагат почти никакъв социален пакет. Затова работниците не възприемат “Мир” като “частна фирма”, т.е. за тях той е добро място за работа, което предлага добри условия на труд, но също и произвежда висококачествена продукция. Това двойствено отношение към организацията (като приватизирано, т.е. частно предприятие, което обаче не е като частните) се дължи и на факта, че след приватизацията в “Мир” настъпват сравнително малко промени в условията на труд и изискванията към отделните работници, няма промяна в атмосферата на работа, която

остава сравнително приятелска и кооперативна. Това спомага и за “преживяването” на приватизацията не толкова като криза, колкото като етап в развитието на предприятието, дори и за работниците с по-дълъг стаж.

Най-драстична е промяната в “Лукойл”, където конфликтът на организационните ценности (тези преди и тези след приватизацията) е ясно изразен и преминава в криза, тъй като новите ценности, които се налагат в организацията чрез различни методи (включително промяна на цветовете, логото и името), не са приемани както от служителите на ниските нива, така и от мениджърите в по-високите нива. Според работещите, новите организационни ценности, които вече не поставят работниците, а ръководството в центъра на организацията, създават неблагоприятна атмосфера и дори спъват кариерното развитие, тъй като лоялността към ръководството става по-ценна от професионалните постижения. Конфликтът между новите и старите ценности създава атмосфера на напрежение във вътреорганизационните отношения и е причина за намаляване на мотивацията за работа и привързаността към организацията.

Въпреки че “Лукойл” е управляван от чуждестранна компания, по време на интервюта не се спомена за конфликти, свързани директно с идването на чуждестранното ръководство; промените и проблемите бяха свързвани по-скоро със самата приватизация и произтичащите последици от нея. Що се отнася до “Кремиковци”, то според интервюираните, присъствието на чужденците (вторите собственици) не поражда съществени конфликти във взаимоотношенията. Проблемът според тях се изразява предимно в това, че след приватизацията предприятието се управлява безотговорно и неефективно (особено при първия частен собственик), което поражда конфликти и напрежение. Според работещите при втория собственик настъпва известно подобрене, но недоверието и напрежението между различните йерархични нива продължава да е доста високо.

И в “Кремиковци” основните ценности на организацията се “запазват”. Работещите продължават да възприемат “Кремиковци” като “специално” предприятие; нещо повече те продължават да го считат за “държавно” предприятие или поне свързано с държавата – доказателство за това е фактът, че препродажбата на “Кремиковци” се определя от работещите като “втора приватизация”. Въпреки проблемите в организацията, които водят до намаляване на мотивацията и удовлетвореността, в нагласите на работещите там “Кремиковци” запазва ценността си като значимо, важно предприятие, което си струва да бъде защитено и запазено, независимо от икономическата цена, т.е. оценката за него като такава не е свързана с някакви “икономически” или прагматични, а почти изцяло ценностни мотиви.

Би могло да се заключи, че трите казуса ценностите на “държавното предприятие” остават устойчиви и след приватизацията (което и предизвиква кризата в “Лукойл”, където тези ценности са “атакувани” от политиката на налагане на нови такива). Отношението към приватизацията не е позитивно. Изключението е “Мир”, където отношението е по-скоро неутрално, тъй като “Мир” запазва основните си характеристики на “държавно предприятие” и след приватизацията.

Промени в удовлетвореността от работата и привързаността към организацията

Въпреки проблемите с ниското заплащане в “Мир”, работниците се чувстват относително удовлетворени от работата си там. Удовлетвореността им се базира на добрата и спокойна атмосфера на работа, социалната сигурност и кооперативността на ръководството. Освен това, работниците се чувстват доволни от факта, че предприятието произвежда висококачествена продукция, за която допринася основно

Автореферат на дисертация на тема “Организационна промяна и човешки ресурси в приватизирани предприятия”

техния труд. Това обяснява и високата им привързаност към организацията. В тази насока също няма съществени промени след приватизацията.

В “Лукойл” обаче удовлетвореността от работата след приватизацията рязко намалява и то при работещите на различни йерархични нива. Основният проблем, който се изтъкна при работещите на по-ниските йерархични нива беше влошената работна атмосфера, напрежението между ръководители и подчинени и стреса, предизвикан от засилващата се несигурност за работните места и съществуващото недоверие от страна на ръководителите. При интервюираните средни мениджъри основният проблем се състои в това, че след приватизацията промените в политиката на ръководството са в посока на централизация и бюрократизация, поради което те самите остават с “вързани ръце” при изпълнение на работата си, тъй като не разполагат с достатъчно свобода, за да работят със собствените си екипи. Мениджърите се чувстват отчуждени от управлението на организацията и в този смисъл неудовлетворени от дейността си като ръководители, а не просто като работещи в организацията. Тази неудовлетвореност се оказва по-силна дори от това, че повечето от интервюираните мениджъри са се издигнали в йерархията именно след приватизацията. Друга причина за неудовлетвореността при тях е несъгласието с политиките на развитие на организацията (специализация единствено в производството на бензини).

Промените във взаимоотношенията между ръководители и работници от една страна, а от друга страна политиката на висшето ръководство по налагане на нови организационни символи и ценности довеждат до разрыв в привързаността към организацията. В този план “Лукойл” преживява най-голяма криза от трите организации, като парадоксално само в него се провеждат политики, които изобщо са свързани с организационните ценности и символи.

В “Кремиковци” удовлетвореността от работата на работещите (и на по-ниските и на по-високите йерархични нива) също спада след приватизацията, като причините за това са свързани с проблемите, които възникват в организацията и в следствие довеждат до препродажбата, а и до фалита ѝ. Тези проблеми са свързани с несигурността на работните места и забавянето на заплатите, а мениджърите изтъкват като проблем и негативните перспективи, стоящи пред организацията (още преди фалита). В същото време, в тази организация лоялността и привързаността остават високи и след приватизацията. Основните причини, които изтъкват интервюираните са свързани с техните споделени ценности за организацията: “Кремиковци” е ключово за икономиката предприятие, на което трябва да се даде шанс да съществува. Разликата между “Лукойл” и “Кремиковци” в този план е, че във втората организация не настъпва криза на организационните ценности, а и самата организация не осъществява конкретни политики по въвеждане на нови ценности в организацията, като съответно няма и сблъсък на такива. Това важи и за времето на управление на втория собственик.

Може да се заключи, че в трите казуса промяната в отношението на хората към собствената им организация следва три различни модела: запазване на високата удовлетвореност и мотивация и силна привързаност към организацията (“Мир”), промяна към ниска удовлетвореност, демотивация и слаба привързаност (“Лукойл”), преминаване към неудовлетвореност, но запазване на високата привързаност (“Кремиковци”).

От направения анализ могат да се изведат още няколко важни заключения.

Приватизацията не се приема еднозначно, а отношението към нея се променя (във времето) и в трите организации. Очакванията преди провеждането ѝ са различни, в сравнение с нагласите към нея оценката на ефектите след провеждането ѝ.

Има три модела на възприемане на приватизацията: от относително негативно към неутрално (“Мир”), от частично положително към изцяло отрицателно (“Лукойл”) и от изцяло отрицателно към още по-отрицателно (“Кремиковци”).

Един от най-важните изводи от направените интервюта е че почти няма разминавания между мненията на мениджърите и тези на работещите на по-ниски нива за ситуацията след приватизацията. При това, повечето от интервюираните мениджъри всъщност преживяват личен успех (повишение) именно след приватизацията и в трите организации.

Също така, няма съществени разминавания в мнението на “старите” (отпреди приватизацията) и “новите” (постъпили след приватизацията) работници и в трите предприятия. Оттук следва, че нагласите към приватизацията на работещите в предприятието се базират на настоящите им впечатления, сравнени със ситуацията преди, а не толкова на “носталгични” спомени за ситуацията преди, сравнена с настоящата.

Друга важна характеристика на резултатите от интервютата от трите казуса е че с няколко изключения, повечето работници спонтанно припознаваха времето преди настъпилите промени като времето преди приватизацията, а не като времето преди 1989 г.

Това означава че работещите в тези предприятия преживяват и усещат промените след приватизацията като период, който съществува с ясна разделителна линия от времето, в което предприятието е било държавно, но не е било в същата ситуация като по времето на социализма. Дори и в “Мир”, където според интервюираните около след 1989 г. настъпват множество промени (предприятието преминава от сменен към редовен цикъл на работа, множество работници напускат заради “Голямата екскурзия”) има ясно разделение на времето преди и след приватизацията. Тази ясна периодизация в представите на работниците за времето на 90-те години (различно от времето на социализма) и времето след приватизацията (което е различно в сравнение с периода преди това) ясно показва, че приватизацията е генератор на множество промени, които изцяло трансформират битието на хората в организацията.

В една или друга степен, тези промени се преживяват чрез криза, като степента на тази криза зависи от няколко фактора: осигуряване/неосигуряване на възможности за добри условия на труд, запазване на социалната сигурност и възможностите за кариерно развитие, промяната на организационните ценности и взаимоотношенията в организацията.

Заклучение

Първият извод е, че макар и между организациите да съществуват различия в развитието им след раздържавяването, са налице общи характеристики на ефектите от промяната в следствие на проведената приватизация. При това, тези общи тенденции при последствията от промяната се преживяват по сходен начин както от работещите, които познават времето преди приватизацията, така и от новите работници. Също така, няма съществена разлика в отношението към промяната от страна на ръководителите (на средните нива) и на работещите от по-ниските нива. **Те преживяват по сходен начин ефектите от приватизацията, с което се отхвърля и хипотезата, поставена в емпиричното изследване: че съществуват разлики между преживяването на промяната от страна на работещите на по-ниските нива и техните ръководители.**

Следприватизационните промени засягат както формалната, така и неформалната структура на организацията, както и нейните основни подсистеми. Най-силно е влиянието на приватизацията върху индустриалните отношения, възнагражденията и

социалните придобивки, взаимоотношенията между работници и ръководители, организационните ценности. **С това се отхвърля и другата хипотеза на емпиричното изследване:** че приватизацията засяга в най-голяма степен следните елементи, свързани с управленската и производствено-технологичната подсистема на организацията като: организация на дейността, формалната структура, структурата на ръководството. Промяната засяга основно управлението на хората, но също и онези подсистеми и аспекти на организацията, които не са свързани директно с подсистемата на собствеността: подсистемата на труда, неформалната структура и организационните ценности.

Какво в този случай следва да се заключи по отношение на зададените в първа глава основни изследователски въпроси?

Може да се направи извод, че **ефектите от проведената приватизация успяват да трансформират подсистемите на организацията, с което потвърждаваме твърдението, че приватизацията е генератор на организационна промяна.**

Преди да се разяснят аспектите на тази промяна, следва да се направи и **още един важен извод: приватизацията на ниво предприятие** – поне по начина, по който е приложена у нас – **представява не преобразуване социалистическото в частно предприятие, а на автономното държавно предприятие в раздържавено такова.** Съществуването на самостоятелните държавни предприятия в достатъчно дълъг период от време преди ефективното започване на приватизационния процес довежда до промени в тяхната среда и вътре в самите организации, които ги различават от времето преди 1989 г. От анализа на резултатите от емпиричното изследване става ясно, че самите работещи в приватизираните организации също възприемат периода на автономното държавно предприятие като отделен, самостоятелен етап в развитието на организацията, различен от времето преди 1989 г. Съответно, отчитането на този период на съществуването на раздържавените организации като самостоятелен етап от тяхното развитие е важно за разбиране на макросоциалната промяна, която протича след началото на 90-те години у нас.

Вътре в организациите приватизацията води до серия промени в индустриалните отношения, условията на труд, неформалните отношения между мениджъри и подчинени, както и организационните ценности. Промените засягат всички основни аспекти на управлението на хората, включително и комуникацията. За сметка на това, основната дейност, формалната структура, организацията на производствените дейности и технологиите се променят в много по-малка степен. С други думи, промените, предизвикани от приватизацията, се отразяват преди всичко върху подсистемата на труда, а също и на управленската подсистема, като производствено-технологичната подсистема остава слабо засегната, което частично потвърждава и първата основна хипотеза, според която основният ефект на тези промени е върху управленската, но също и върху производствено-технологичната подсистема на организациите.

За сметка на това, ефектите от приватизацията засягат в голяма степен както управлението на работещите, така и “мястото” им в организацията: по отношение на взаимоотношенията между ръководители и подчинени, а също и по отношение на споделените ценности, което е застъпено и в основната теза на дисертационния труд. Следва да се заключи също така, че ефектите от приватизацията достигат и засягат базисния елемент на организационната система: нейните човешките ресурси, разбирани като хората в организацията.

Може също така да се заключи, че промените, които са следствие от приватизацията, протичат като неин неизбежен ефект, независимо дали са контролирани/направлявани от ръководството или не. Във втория случай вероятният

изход от тези промени е вкризяване. Такова вкризяване обаче може да настъпи дори в случаите, в които ръководството прави опити да направлява или индуцира промени в горепосочените аспекти в политиките на управление на хората. Неизбежно възниква въпросът, доколко е възможно тези промени да бъдат управлявани, т.е. могат ли кризите в политиките на управлението на хората да бъдат предвиждани и съответно преодолявани?

От резултатите от изследването може да се направи още един важен извод: организационните ценности са устойчиви, дори при подобна интензивна трансформация. Те “оцеляват” след приватизацията и успяват да “приобщят” дори работниците, които нямат стаж преди това и съответно нямат спомен за времето и ситуацията в организацията, когато са формирани тези ценности. Именно поради това при опит за налагане на нови ценности от страна ръководството в организацията следва криза на взаимоотношенията и отхвърляне на тази ценности от работещите (в случаите, в които те противоречат на “старите” ценности в организацията).

В случая с приватизираните организации тези ценности стоят в основата на онова, което може да се определи *като модел на управление на хората в държавното предприятие и което отразява представите на работещите там какво е било предприятието преди да бъде приватизирано.* Съответно, съществува модел на управление на частното предприятие, който е практически противоположен на първия като характеристики. В случая “модел” се използва като работно понятие за означаване на свързани помежду си ценностни нагласи и представи за това, как работещите виждат своята организация. Тези модели също така нямат прескриптивен характер, а са изведени на база на обобщенията на резултатите от проведеното изследване.

Според получените резултати, онова, което следва да се разбира като модел на държавното предприятие е организация, предлагаща сигурност за работните места, в която работниците получават удовлетворение от работата си, грижа и подкрепа от ръководството. Освен защитени, работещите на по-ниските йерархични нива са и уважавани като важен елемент на организацията. В модела на държавното предприятие дейността на ръководителите е ориентирана към съдържанието на работата, а не толкова към формалното ѝ администриране. Мениджърите от средното ниво имат повече свобода и самостоятелност на взимане на решения и подбор на персонала, като основните критерии за подбор са базирани на професионализъм, опит и квалификации, откритост и честност. Основополагащи ценности за организацията също са кооперативност, колективизъм, равнопоставеност на база професионални качества, а не на място в йерархията на предприятието. Индустиалните отношения са базирани не на съперничество, а на подпомагане, трудовите конфликти са рядкост. Държавното предприятие работи качествено и с грижа за хората и технологиите, поради което и работещите в него ръководители и работници са удовлетворени от своя труд.

Важно е да се подчертае също така, че описаният модел, макар и изведен на базата на емпирични резултати, не следва да се прилага като универсален за всички държавни предприятия, подлежащи или не на приватизация. Това е модел, който членовете на организацията възприемат за успешен и добър за тях, или казано с други думи това е модел на добрите практики в държавното предприятие, който се припознава от работещите като такъв. Това не изключва възможността за съществуването на алтернативен модел на управление на хората в други държавни предприятия.

На другия полюс стои моделът на управление на **частното предприятие** .

Основните ценности в него са индивидуализъм, конкурентност, свръхлюялност към ръководството,стигаща в някои случаи до доносничество и връзкаство, откъдето и произтича атмосфера на недоверие и враждебност. Дистанцията между ръководители и

подчинени е голяма, грижата за работещите е редуцирана, включително по отношение на условията на труд и социалния пакет, индустриалните отношения са конфликтни, липсва кооперативност. Ценностите поставят в центъра на предприятието висшето ръководство, а не работещите на по-ниските нива. Ограничени са възможностите за взимане на решения от страна на средния мениджмънт. Не се инвестира достатъчно в добри условия на труд, но също и в поддръжка на инсталации и машинен парк. Работата е напрегната и стресираща и предполага некачествено изпълнение и грешки. В някои случаи е възможно заобикаляне/нарушаване на трудовото законодателство с цел спестяване на разходи. Съответно, това се оценява като негативно място за работа.

Тук също трябва да се уточни, че макар и изведен на база на емпиричните резултати в изследването, този модел не е единствената алтернатива на управление на хората в частното предприятие, нещо повече, резултатите показват, че има предприятия, които не следват този модел, а по-скоро описаното в модела на държавното предприятие, поради което и работещите там са по-склонни да се отъждествят с него, независимо от типа собственост на предприятието.

Тези модели са основани на ценностите и нагласите на работещите в организацията и отношенията между тях и не са свързани с **икономическите и финансовите характеристики на организацията като цяло, нито** с личните, рационални икономически ползи на отделните работещи. Ето защо, тези модели са в състояние да обяснят съчетанието на висока удовлетвореност и привързаност към организацията, съчетана с относително ниско заплащане, както беше в първия изследван казус и съответно ниска привързаност и ниска удовлетвореност, съчетани с добро заплащане, както беше във втория изследван казус. Моделите не претендират за универсалност, но описват възможни тенденции в управлението на хората в организацията и съответно ценностите и нагласите на работещите към тези тенденции.

Съществуването на тези ценностни модели в приватизираните организации на пръв поглед изглежда парадоксално, доколкото именно в тях се очаква в една или друга степен ценностите на частното предприятие да бъдат приети и разпознати от работещите там като присъщи за организацията след приватизацията, но резултатите от проведеното изследване на случаи сочат точно обратното. Дори в предприятието, чиято приватизация се възприема позитивно-неутрално от работещите, държавното предприятие се възприема като “по-добрия” модел. ***Това от своя страна означава че приватизацията не успява да наложи този тип отношения на микроорганизационно равнище, което е доказателство в полза на приемането на втората основна хипотеза, която гласи именно, че приватизацията не успява наложи като легитимен новия модел на частното предприятие сред работещите в тези организации. Промените в следствие на приватизацията повлияват върху взаимоотношенията и споделените ценности в организацията, но не успяват да легитимират частното предприятие като концептуален ценностен модел в нагласите и представите на работещите,*** което потвърждава застъпеното в основната теза на дисертационния труд.

Проследяването на ключовите елементи, които определят тези модели и които бяха описани по-горе, е възможно да се осъществи чрез стандартизиран въпросник, базиран на проверените чрез настоящото дълбочинно изследване индикатори (което беше и една от заложените цели на настоящия анализ). **Списък на тези индикатори е представен в приложенията към дисертацията.**

Получените резултати от изследването потвърждават, че развитието на процеса на организационна промяна не зависи единствено от прилаганите (или неприлаганите) политики за управление на хората, а и от приемането им/отхвърлянето им от другата страна, което означава, че проследяването на процесите, засягащи хората в

организацията единствено от гледна точка на управлението ѝ е непълно. В рамките на социологическия подход процесите на организационна промяна следва да се разглеждат двупосочно: както по отношение на прилаганите политики от страна на ръководството, така и по отношението на нагласите и инициативите, предприемани от работещите във всеки един аспект от тези прилагани политики.

III. Приноси на дисертационния труд

1. Изследвано е въздействието на приватизацията върху непряко свързани с нея аспекти на организацията (вътреорганизационни взаимоотношения и ценности, индустриални отношения, лоялност и привързаност към организацията) и е доказана ролята ѝ на генератор на вътреорганизационна промяна.
2. Изведени са ценностни модели на държавното и на частното предприятие, споделяни от работещите в организациите.
3. Приложена е методология за изследване на организационна промяна, която разглежда процесите двупосочно - както по отношение на прилаганите политики от страна на ръководството, така и по отношение на инициативите, предприемани от работещите във връзка с тези политики. По този начин се преодолява проблемът за изследване на организационната промяна единствено от гледна точка на управлението на организацията.
4. Създаден е инструментариум, който може да се прилага в бъдещи изследвания на такива модели в други организации с качествени методи. Изведен е и списък с индикатори, приложим за количествени изследвания на организационната промяна.

IV. Списък с публикации

IV.1. По темата на дисертацията

1. “Успешност на приватизацията в България”, Юбилеен сборник на стопанската академия “СА “Д.А.Ценов”, Свищов, 2006 г., стр.81-90
2. “Приватизацията като механизъм за социална трансформация в България”, в “Обществената трансформация в България, Европа и света”, Обществената трансформация в България, Европа и света (сборник с доклади), УНСС, София, 2012, стр.246-253
3. “Приватизация и социална трансформация: един казус на приватизирано предприятие”, в “Източноевропейският преход и социално-икономическото разслояване” (сборник с доклади от юбилейна научна конференция на КИА Пловдив) , Принта Ком, Смолян, 2014, стр.145-152

IV.2. Други публикации

1. “Култура на кризата или криза на културата :анализ на екзистенциализма“, Годишник на Софийския университет, книга Социология , т. 92, София, 2000 г., стр.123-129
2. “Изследване “отвън” на политиката на човешки ресурси-нетрадиционен поглед върху обявите за работа”, Годишник на Софийския университет, книга Социология, том 96-98, София, 2006 г., стр.75-100
3. “Някои организационни тенденции, представени през призмата на обявите за работа”, сп. Наука, 3/2007, София, стр.53-61

Автореферат на дисертация на тема “Организационна промяна и човешки ресурси в приватизирани предприятия”

4. “Традиция и промяна: унаследяваме ли модела на родителите си?”, в “Благополучие и доверие: България в Европа?”, Изток-Запад, София, 2010 г., стр.395-406
5. The protests and the middle class in the media (co-author with Borissov, J.), Middle class as a precondition of sustainable society: fifteen yeas later, ed. by Kelian, M., Avangard Prima, Sofia 2015, p. 223-240