



Добрите практики на управлението на персонала в предприсъедини- телния период на България към ЕС (опитът на "ЛУКОЙЛ НЕФТОХИМ БУРГАС" АД)

Гл. ас. д-р Светла Бонева
УНСС, София

Първите подходи към управлението се базират на идеята, че ако мениджмънтът би могъл както трябва да планира, организира и контролира работните места в организациите, производителността ще нарасне. Ударението се е поставяло върху техническите аспекти на работата за сметка на нейните личностни аспекти. Затова са били разработени теории, които поставят под съмнение някои от основните моменти в по-ранните подходи. Основите на управлението на хората са развити в две направления¹, чиито важни характеристики са отразени в табл. 1.

Таблица 1. Два подхода към основите на управлението на хората.

Подход на базата на човешките отношения	Подход на базата на науката за поведението
- стимулиран от хоторнските изследвания; - внимание към човешкото достойнство; - внимание към развитието на човешкия потенциал; - внимание към социалната околна среда.	- част от научните изследвания, насочени към разбиране на поведението; - използване на психологията, социологията и антропологията за разбиране на поведението; - използване на изследователския процес за придобиване на знания; - възприемане на концепцията за цялостната личност.

Докладът "Управленско образование и развитие: понесено от вълните или навлизащо с устрем в 21 век"² на американското събрание на сътрудническите си учебни заведения по бизнес отразява необходимостта от това бъдещите мениджъри да се научат да използват уменията на хората. Подчертано е, че ползващите се със успех мениджъри трябва да умеят да общуват, да създават положителна среда за мотивация и да се справят с конфликтите. Лидерите в организациите трябва да умеят да се справят с промените, да разбират историята, околната среда, технологията и служителите на фирмата. Човешкият елемент трябва да се наблюдава, да се интерпретира поведението му и да му се въздейства, ако в условията на бързо променяния се живот трябва да се осъществява решително, своевременно и висококачествено управление и лидерство.

През 1991 г. е създаден първият в Русия нефтен, вертикално интегриран концерн "Лукойл". В него са включени добиващи нефт групи (ЛАНГЕПАС - УРАЙ КОГАЛЪМ) и нефтепреработващи предприятия (ПЕРМ-ВОЛГОГРАД-БАШКОРТОСТАН-МАЖЕЙКЯЙ). На 12 октомври 1999 г. се подписва договор за продажбата на "Нефтохим" на НК "ЛУКОЙЛ"³.

Мисията на "Лукойл Нефтохим Бургас" АД е да реализира стратегията на акционерното дружество

1. Dannelly James H., Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management*, издателство "Отворено общество", София, 1992, p.244-245

2. Liman W. Porter and Lawrence E. McKibbin, *Management Education and Development* (New York: McGraw-Hill, 1988).

3. "Лукойл Нефтохим Бургас - пътят на лидера", 2005



ство от отворен тип ОАО⁴, "Лукойл" в Югоизточна Европа, произвеждайки безопасно⁵ и екологично⁶ нефтопродукти, съответстващи на световното равнище за качество⁷, поддържайки висок стандарт на социална отговорност пред обществото, държавата, своите работници и партньори.

Стратегическата цел на "Лукойл Нефтохим Бургас" АД е да достигне равнището на европейските показатели на развитие на нефтепреработвателната индустрия до 2007г.⁸

Отчитайки изискванията на БДС EN 14001:1999, БДС EN 14001:1998 и OHSAS 18001:1999, "Лукойл Нефтохим Бургас" АД изгражда единна система за стандартизация на управлението, чиито основни принципи са:

- ръководството формулира и прилага политики в областта на качеството, околната среда, промишлена безопасност и здраве, съгласуване с ОАО "Лукойл";

- отговорностите, правилата за работа са регламентирани (процедури, регламенти, инструкции) и получаваните резултати (записи) се документират съгласно стандартите;

- функционирането на всяка част от "Лукойл Нефтохим Бургас" АД периодично се оценява с провеждането на вътрешни одити за установяване спазването на регламентираните правила за работа, стандартите и нормативните изисквания;

- за отстраняване и предотвратяване на несъответствия в областта на частите в единна система се прилагат коригиращи и превантивни действия;

- осигурен е процес на обучение на персонала при внедряване на системите, както и за тяхното подобряване.

Със заповед №10-00-1664-40/04.06.02 е създадена структура за управление на единната система за стандартизация на управлението, включваща:

- комитет за управление на дейностите, председателстван от изпълнителния директор;

- упълномощен представител на ръководството;

- работна група за системите на управление;

- координатори в структурни единици.

С решение на Управителния съвет от 27.03.2003 г. е приета "Програма за повишаване ефективността на дейността и реструктуриране на "Лукойл Нефтохим Бургас" АД. Успешното реализиране на тази програма е част от мероприятията за издигане на дружеството през 21 век до равнището на високотехнологично, ефективно и водещо предприятие в България и Европа.

Целите, залегнали в програмата и стоящи пред дружеството до 2007 г., са:

1. Обем на преработка - 7, 5 млн. т. петрол.

2. Намаляване на разходите с 30%.

3. Откупуване на 18 % от капиталовложенията.

4. Увеличаване на производителността на труда с 200%.

5. Качество, напълно съответстващо на стандартите.

6. Екология, напълно съответстваща на стандартите.

Реализацията на програмата се осъществява от целия колектив на дружеството. Възприет е проектният подход за работа при решаване на проблемни въпроси и въвеждане на нови организационни и технологични дейности.

Структурата на управление на "Лукойл Нефтохим Бургас" АД е двустепенна, включваща надзорен съвет и управителен съвет. Дружеството се ръководи от изпълнителен директор, който има заместници по основните направления от дейността.

При формиране и развитие на политиката за управление на персонала ключова роля играе Дирекцията по персонала и социалното развитие (ДПСР) в "Лукойл Нефтохим Бургас" АД.

Политиката за управление на персонала е един от приоритетите на комбината. Най-ценният актив на дружеството са неговите работници и служители - хората, от които зависи осъществяването на целта "Лукойл Нефтохим Бургас" АД да застане

4. ОАО- Акционерное общество открытого типа.

5. Системата за управление на професионалната безопасност на "Лукойл Нефтохим Бургас" АД е потвърдена със сертификат №139113/С от 06.10.2003 г. от BVQI за съответствие със стандарта OHSAS 18001:1999.

6. Системата за управление на околната среда на "Лукойл Нефтохим Бургас" АД е потвърдена със сертификат №139113/В от 06.10.2003 г. от BVQI за съответствие със стандарта БДС EN 14001: 1998.

7. Системата за управление на качеството на "Лукойл Нефтохим Бургас" АД е потвърдена със сертификат №139113/А от 06.10.2003 г. за съответствие със стандарт ISO 9001 от BVQI.

8. Печалбите на компанията за 2001 г. са 1,6 - 1,8 млрд. щ.д. Очаква се до 2010 г. те да нараснат на 3,5 - 3, 9 млрд. щ. д. Предвижда се разработването на петролодобива в Тюмено - Печорския басейн, северната част на Каспийско море и Ирак, разширяване на нефтепреработващата промишленост, технологичното обновяване на мощностите и широко прилагане на нови технологии за достигане на най-високите международни стандарти. В основата на цялостното развитие на компанията е поставена екологичната безопасност и природосъобразност в дейността ѝ.



сред водещите европейски нефтопреработвателни предприятия. Инвестициите в развитието на персонала са най-надеждното вложение. Поради това пред политиката по управление на персонала стои целта за своевременно обезпечаване с квалифициран персонал и постоянно подобряване на качествения състав на кадрите. Въвеждането на системата за управление на персонала създава условия за ефективно използване на човешките ресурси.

Ефективното изпълнение на функциите по управлението на персонала предлага следните основни моменти:

- контрол на непрекъснатите процеси по управление на персонала;
- стандартизация на процесите по управление на персонала;
- методологическа разработка и внедряване на концептуалните подходи в процеса на управление на персонала;
- създаване, администриране, обобщаване и своевременно предоставяне на ръководството на база данни за работата на персонала в дружеството.

Основната цел на дирекцията по ПСР⁹ в областта на управлението на персонала е своевременното обезпечаване на дружеството с квалифициран персонал, постоянно подобряване на качествения кадрови състав, формиране на системи за непрекъснато обучение и развитие на персонала, а така също и създаване на условия за ефективно развитие и използване на човешките ресурси.

Основната задача на дирекцията по ПСР в областта на управлението на персонала в "Лукойл Нефтохим Бургас" АД е построяване на система за управление на персонала, при която дружеството има стабилен статус на социално отговорно предприятие и "предпочитан работодател" в очите на хората, готови и способни да реализират стоящите пред дружеството цели и лично заинтересовани от резултатите от неговите дейности.

Основните направления, определящи значимостта на такава система за управление на персонала, може да се характеризира с:

- регулярно информиране на персонала за целите и задачите, стоящи пред дружеството;
- мотивиране на всеки работник и служител към достигане на целите, обслужващи стратегията на дружеството;
- непрекъснато обучение на персонала в дружеството;
- способност за ефективно използване на възможностите и потенциала на работниците и служителите в дружеството;

жителите в дружеството;

- способност за обективна оценка на степента на резултативност на достиженията;
- привързаност към корпоративните ценности;
- справедливост при възнагражденията и поощренията на работниците и служителите за техните достижения в зависимост от обема, сложността и съдържанието на труда.

Дружеството се стреми към построяване на цялостна система за управление на персонала, представляваща съвкупност от взаимно свързани елементи, посредством които да се осъществят неговите стратегически цели.

Към основните направления за управление на персонала в "Лукойл Нефтохим Бургас" се отнася планиране в областта на персонала:

- подбор и привличане на работа "най-добрите от добрите" кадри;
- адаптация (ориентация) на новопостъпилите работници и служители;
- оценка на персонала;
- развитие на персонала в дружеството:
- непрекъснато обучение на персонала в дружеството;
- формиране на кадрови резерв за ръководни длъжности;
- планиране на кариерата на различни групи работници и служители.
- активизация на кадровия потенциал;
- формиране на система за общо възнаграждение, включваща и система за социални придобивки и гаранции.
- повишаване на резултативността от работата чрез информиране и мотивация.

Развитието на персонала и подготовката на кадрови резерв е приоритетна задача на цялото ръководство на дружеството.

Изпълнението на програмата за подготовка на кадровия резерв за ръководни длъжности е предпоставка за подготовка на висококвалифицирани специалисти, планомерно организиране на тяхната подготовка, съкращаване периода на професионална адаптация, осигуряване на непрекъснатост в процеса на управление, намаляване на риска, свързан с грешки при назначения на вакантни длъжности.

Подготовката на конкурентоспособен за европейския пазар персонал и изпълнението на корпоративните изисквания за непрекъснатото му обучение е една от основните цели на ръководството на дружеството - създадени са условия за въвеждане на съвременни форми на обучение - тренажорен



комплекс, обучения по качество, екология, безопасност, фирмена култура и етика за всички категории персонал - от работници до висшия мениджърски екип, специализирани обучения по иновации, управление на проекти, лидерство, съвременен мениджмънт, чуждоезиково обучение.

"Лукойл Нефтохим Бургас" АД се стреми да се утвърди като предпочитан работодател, както за хората, които вече работят в дружеството, така и за тези, които са на пазара на труда. Дирекцията по персонала и социалното развитие работи по усъвършенстване методология на търсене, привличане, подбор и бърза адаптация на необходимите работници и служители. В комбината действа вътрешна трудова борса, която осигурява възможности за пренасочване в рамките на дружеството. Паралелно с това се поддържа широка база данни за подбор на кадри от външен прием. Програмата за адаптация подпомага новите членове на колектива бързо да се приспособяват към новите норми на взаимоотношения, трудови отговорности и задължения и да приемат корпоративната култура на дружеството.

Една от задачите на дирекцията по персонала и социалното развитие е работата с младите кадри. Създаден е съвет на младите специалисти, който обединява работници и служители с висше образование до 35 години. Неговата основна цел е да увеличи авторитета на младото поколение и да създаде условия за приемственост с вече утвърдени специалисти. Под ръководството на дирекцията по персонала и социалното развитие съветът участва в разработването на индивидуални планове за повишаване на квалификацията и планиране на кариерата на младите нефтохимици.

Повишаването на мотивацията на персонала чрез материално и морално стимулиране е гаранция за неговата съпричастност към живота в дружеството. Ефективната система за възнаграждение е от голямо значение за активизиране на потенциала на работещите в комбината.

Възнаграждението на работещите и служители е регламентирано в съответствие с българското законодателство и нормативните документи на ОАО "Лукойл". Системата за заплащане се стреми да осигури връзката между нивото на квалификация, съдържанието на изпълняваната работа и нейната резултатност.

Разработен е класификатор на длъжностите с правила за прилагането му и ред за определяне и изменение на основните работни заплати. Специфичните за всяка длъжност изисквания са определе-

ни в длъжностните характеристики. Те се съставят за всяка длъжност в дружеството. В тях са вписани наименованието на длъжността, работното място и необходимото образование и квалификация. Детайлно са определени функциите и задачите на работника и служителя и неговите права и отговорности в трудовия процес. Определя се длъжностната подчиненост - посочва се прекият ръководител и подчиненият персонал, в случай че има такъв.

Във връзка със спазването на трудовата дисциплина в длъжностната характеристика са посочени нормативните документи, които трябва да се познават и спазват от заемания длъжността и от които могат да произтичат допълнителни права и задължения. Задължително е всеки работник или служител в дружеството да е запознат със своята длъжностна характеристика и копие от нея да се намира на достъпно за него място. Важен елемент от мотивацията на персонала е моралното стимулиране. Регламентът за морално стимулиране на персонала в "Лукойл Нефтохим Бургас" АД¹⁰ е в сила от 25.09.2003 г. Той определя основните елементи, инструменти и цели за морално стимулиране и регламентира отговорностите при поощряване на персонала за постигане високо професионално майсторство, добросъвестен труд и заслуги в развитието на дружеството.

Съгласно регламента в "Лукойл Нефтохим Бургас" АД се прилагат следните форми за морално стимулиране:

- почетно звание "Заслужил нефтохимик на "Лукойл Нефтохим Бургас" АД";
- почетна грамота "Лукойл Нефтохим Бургас" АД - индивидуално;
- почетна грамота "Лукойл Нефтохим Бургас" АД - за трудови колективи;
- вписване на служители и трудови колективи в "Почетно табло на нефтохимиците" на "Лукойл Нефтохим Бургас" АД;
- благодарствено писмо от изпълнителния директор на "Лукойл Нефтохим Бургас" АД;
- конкурс за званието "Най-добър млад специалист";
- конкурс за званието "Най-добър в професията".

В "Лукойл Нефтохим Бургас" АД съществува система за вътрешно фирмено информироване на персонала. Основните информационни канали за това са:

- информационен бюлетин - периодично издание, съдържа информация за постижения, нововъведения, настъпили промени в дружеството;
- информационни табла - състоят се от наглед-

10. PK 1-03-048-6.2.



ни материали, носещи значима информация за работещите в дружеството;

- радиовъзел - обхваща широк кръг от производствени и социални въпроси, свързани с работата на дружеството;

- кръгли маси - запознаване на персонала с определени области от дейността на дружеството, отговор на зададени въпроси по темата на кръглата маса, дискусия и взимане на решения за действия в определена насока;

- работни съвещания, лекции в учебния център - предоставят възможност за обсъждане на въпроси, интересувачи работещите в дружеството, уведомяват за актуални събития, промени и решения на ръководството;

- кутиите за мнения и предложения са най-достъпният начин за осъществяване на обратна връзка между ръководството и работещите. Те са разположени на удобни и достъпни места във всички структурни единици на дружеството. Всеки желаещ може свободно да изрази мнение или предложение.

Важно място в управлението на персонала имат трудовите правоотношения. В дружеството стриктно се спазва трудовото законодателство на Република България. На основание Кодекса на труда е разработен Правилник за вътрешния трудов ред. В правилника са определени общите права и задължения на работниците и служителите и работодателя.

В дружеството са осигурени оптимални условия на труд. Трудовите правоотношения се уреждат с трудов договор, в който се определят конкретното работно място на работника и служителя, работното време и възнаграждението. Работното време, почивките и отпуските са строго регламентирани в зависимост от работното място, сменния режим и трудовия стаж и осигуряват пълноценен режим на труд и почивка.

Особено внимание се отделя на безопасното изпълнение на трудовите задачи и обучението по безопасност на труда. Дружеството създава необходимите условия за безопасна работа и осигурява необходимото работно облекло и превозни средства, съобразно законовите норми в страната.

Работниците и служителите имат право на обезщетения за временна нетрудоспособност съгласно действащото законодателство в страната. При определени условия работодателят извършва допълнително пенсионно осигуряване на персонала.

Всеки работник и служител има право на обучение за изява на творческите си способности и

професионално развитие.

Работниците и служителите са длъжни да изпълняват добросъвестно трудовите си задачи съобразно изискванията, да спазват вътрешния трудов ред и да опазват повереното им имущество, продукция и технически съоръжения.

Работодателят разчита на професионалната лоялност и почтеност на своите работници и служители, които се стремят да пазят доброто име на дружеството.

Организацията на труда и начините на заплащането му в "Лукойл Нефтохим Бургас" АД са от изключителна важност.

Дружеството работи в условията на петдневна работна седмица. По отношение на работното време персоналет е разделен основно на две големи групи:

- първата група работи редовна смяна с продължителност на работния ден 8 часа в условията на подневно отчитане на работното време;

- втората група работи на смени. Основният график на сменна работа е двудневният петгрупов график. Продължителността на смяната е 8 часа и 10 мин., като се редуват 2 първи смени, 2 втори смени, 2 трети смени и 4 почивни дни. При сменния режим на работа се прилага сумирано отчитане на работното време.

В дружеството се прилага повременно-премиална система на заплащане на труда. В трудовия договор се фиксира основната работна заплата и допълнителните възнаграждения с постоянен характер като:

- допълнително възнаграждение за продължителна работа;

- допълнително възнаграждение за условия на труд.

Дружеството изплаща допълнителни възнаграждения за продължителна работа, вредни условия на труд, официални празници, извънреден и нощен труд в по-високи размери от предвидените в законовите и подзаконовите нормативни актове на страната.

В дружеството действа регламент за формиране и изплащане на променлива част на работната заплата, съгласно който добре работещите работници и служители се стимулират материално по месечна или тримесечна схема в зависимост от изпълнението на основните показатели, залегнали в бюджета на дружеството.