ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ

ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УИВЕРСИТЕТ „ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР”

К.К.ЧАЙКА,ВАРНА, 9007.

Кшищоф Чирка

СПЕЦИФИКА НА МЕНИДЖМЪНТА НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ ПРИ ЛИЦА С УВРЕЖДАНИЯ В ПОЛША – ПЕРСПЕКТИВА НА ПРЕДПРИЯТИЯТА НА СВОБОДНИЯ ТРУДОВ ПАЗАР

АВТОРЕФЕРАТ

На дисертационен труд за присъждане на научна степен „доктор на науките“ по професионално направление 3.7 Администрация и управление в икономиката, докторска програма
„Организация и управление извън сферата на материалното производство”

ВАРНА 2016

Дисертационният труд се състои от увод, четири глави и приложения (заключения), общо 254 печатни страници. Литературата се състои от 412 позиции, включително монографии, научни статии, експертизи, доклади и правни актове.

Кшищоф Чирка е доктор на икономическите науки в областта на науките за управлението. Понастоящем работи в Държавното Висше Училище „Якуб от Парадиж“ в Гожув Велкополски на научно-дидактически пост на адюнкта, а също така изпълнява функцията Председател на Надзорния Съвет на Любушката Бирена Фабрика А.Д. във Витница.

Дисертационен труд е реализирана дисертационен труд за присъждане на научна степен „доктор на науките“ по професионално направление 3.7 Администрация и управление в икономиката, докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство“ на Варненския Свободен Университет.

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД..... 4

МЕТОДИЧЕСКИ ПРЕДПОСТАВКИ В ИЗСЛЕДВАНИЯТА НАД ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ ПРИ ЛИЦАТА С УВРЕЖДАНИЯ..... 10

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ЧОВЕШКИЯ ПОТЕНЦИАЛ НА ЛИЦАТА С УВРЕЖДАНИЯ - ПЕРСПЕКТИВА НА СВОБОДНИЯ ТРУДОВ ПАЗАР (РЕЗУЛТАТИ ОТ СОБСТВЕНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ) ……..……..19

Готовност за използване на човешкия капитал на лица с увреждания във фирмите на свободния трудов пазар 19

Използване на човешкия капитал на лица с увреждания и протичане на процесите на HR мениджмънта 34

Анализ на законните инструменти и привилегии на системата за подкрепяне на приемане на работа на лица с увреждания 44

Логистичните модели като инструменти подпомагащи процесите за вземе на решение относно оползотворяването на човешкия капитал при лица с увреждания 49

ЕПИЛОГ - ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ 54

СПИСЪК НА ПУБЛИКУВАНИТЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА И СПЕЦИАЛНОСТТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА…….64

НАУЧНИ ГРАНТОВЕ И ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ПРОЕКТИ, СВЪРЗАНИ С ЕКСПЕРТ ДИСЕРТАЦИЯ……67

СПИСЪК НА ЦИТАТИТЕ СВЪРЗАНИ С ТЕМАТИКАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА…….68

УВОД

Предвид на съвременните предизвикателства на демографско-икономическото пространство в Европа, принципно значение придобива въпросът касаещ човешкия капитал на лица с увреждания. Прегледът на ситуацията на лицата с увреждания в Полша, включително и на фона на страните от ЕС, дава основание да се твърди, че проблематиката свързана с оползотворяването на човешкия капитал на лица с увреждания, това е не само фундаментален обществен проблем, но също така заемащ висока позиция от икономическа гледна точка[1]. За ранга на въпроса свързан с проблематиката на лицата с увреждания свидетелства включването към главния приоритет **на стратегията „Европа 2020" запис за необходимостта от: развитие благоприятстващо социална инклузия чрез подкрепяне на икономиката с високо ниво на работната ръка, осигуряваща обществена и териториална интегралност[2].** Това става не без причина. Последната статистика касаеща броя на лицата с увреждания в „разширения" Европейски Съюз (ЕС27) показва, че 10 процента от всички граждани на Общността, които са в производствена възраст, са с призната степен на увреждания – тоест ок. 50 мил. души[3]. През много години ниското ниво на съзнанието на тема обществено икономическото значение на човешкия капитал на хората с увреждания доведе до отказ от предприемане на действия в областта на неговото откриване, развитие и използване, с отрицателен резултат, не само за самите лица с увреждания, но и за бюджетите на тези държави, чиито компромитиращ пример е Полша.

Полша се намира сред тези страни от ЕС, които се характеризират със средно ниво на популацията на лица с увреждания и тяхното невероятно ниско участие в трудовия пазар. Броят на лицата с увреждания възлиза понастоящем на почти 5 мил., а при един от най-ниските показатели на работната ръка в европейска скала, не превишаващ 23%[4], Полша е абсолютен рекордист в размера на изразходваните средства за финансова помощ в приемане на работа на лица с увреждания, предназначавайки за тази цел – дреболия - 670 мил. ЕВРО годишно. В Германия, където този икономически проблем е разрешен най-добре в европейски мащаб, работят почти 59% от лицата с увреждания, при което финансовата помощ за подпомагане на приемане на работа на

[1] Става въпрос синтетичния анализ на всякакви достъпни данни, произтичащи от източниците, тоест изследвания, статии, рапорти, а също и извършени досега собствени изследвания.
[2] Основание: Комюнике на Комисията на Европа 2020, Стратегия в полза на интелигентното и равномерно развитие благоприятстващо социалната инклузия, окончателна версия, Брюксел, 3.3.2010 г.
[3] Еуростат: *Рапорт на Организацията за Икономическо Сътрудничество и Развитие ОИСР „Transforming Disability into Ability", ОИСР*
[4] Данни на Главното Статистическо Управление; според европейските изследвания извършени от EU SILC този показател възлиза на 36%.

тази обществена група е 67 пъти по-малка от тази в Полша – 10 mln. ЕВРО. За по-добро илюстриране на мащаба на този проблем си струва да се позовем тук на аналогични показатели за други европейски страни: Швеция 53,7%/1 мил. ЕВРО, Франция 49,8%/1 мил. ЕВРО, Словения 52,2%/13 мил. ЕВРО, Финландия 52,2%/41 мил. ЕВРО, Латвия 47,3%/2 мил. ЕВРО, Великобритания 44,7%/8 мил ЕВРО, Белгия 35,7%/ 102 мил ЕВРО.

Освен това в Полша от много години се отбелязва рекордно участие на изплащаните пенсии по болест, които през 2006 г. възлизат дори на 3,9% от Брутен Национален Продукт – т. е. два пъти повече отколкото в болшинството страни от Европейския Съюз.

В резултат на така функционираща система за приемане на работа и рехабилитация на лица с увреждания (ЛсУ) – по-скоро по принципа на модела за компенсация отколкото интеграция, при концентрация на болшинството активизиращи действия около трудовия пазар за ЛсУ, в Полша проблемът касае пренебрегвана професионално, страдаща от фактическа изолация група, особено в контекста на свободния трудов пазар. Свидетелства за това дори фактът, че в Полша сред 5 мил. лица с увреждания (където почти 2,2 мил. представляват лица в продуктивна възраст), участващи в професионалния живот са само 483 хил. от тях[5] - при което разликата в пропорциите между лицата с увреждания работещи на свободния трудов пазар в сравнение със служителите с увреждания работещи в Предприятия за ЛсУ, регистрирани в Системата за Обслужване на Дофинансирането за Възстановяване, през последните години възлиза на 30/70 процентни точки[6].

През призмата на така негативно представящи се въпроси, тук особено по въпроса за ефективността на използването на капитала на увреждания. Полското Правителство, търсейки нови системни разрешения, извърши прелом на реформа в модела за субсидиране, тоест въз основа на неговото решение от 2014 г. бяха изравнени размерите на дофинансирането на възнагражденията на служителите с увреждания работещи на свободния трудов пазар и трудовия пазар за ЛсУ. Изглежда обаче, че позволяването на работодателите на свободния трудов пазар да извличат печалби от съществуващите инструменти за подкрепа на приемане на работа на принципи близки до пазара на хората с увреждания, не гарантира нарастване на използването на човешкия капитал на лицата с увреждания на този пазар. Решаващи могат да се окажат тук други причини, такива като: готовността на работодателите да приемат на работа лица с

[5] Според данни на Главното Статистическо Управление за 2013 г.
[6] Според данни на Държавния Фонд за Рехабилитация на Лицата с Увреждания Система (ДФзРнЛсУ) за Обслужване на Дофинансирането (ОнД) за годините 2011-2013.

увреждания[7], а също така позициите на най-важните заинтересовани – лицата с увреждания.

Във връзка с гореспоменатото Авторът като **предмет за изследване** е избрал влиянието на приетата стратегия за стопанисване на човешкия капитал на лицата с увреждания в Полша на ефикасността и ефективността на използването на човешкия капитал на хората с леки, а също така и средни степени на увреждания[8] на откритие пазар на работна ръка[9]. Следователно, **обект на изследванията** ще бъдат предприятия на откритие пазар на работна ръка в призмата на тяхната готовност за назначаване на лица с увреждания, вземайки предвид външните и вътрешните фактори.[10]

Вземайки предвид гореспоменатото, бе определена изследователска хипотеза, приемайки, че:

[H] Ниската резултатност и ефективност на използването на човешкия потенциал на ЛсУ сред предприятията на свободния трудов пазар, произтича не само неблагоприятните макроикономически условия[11]:

но също в значителна степен поради недостатъчната готовност на предприятията на свободния трудов пазар да приемат на работа ЛсУ, изразяващи се в:

---

[7] Където готовността за приемане на работа на ЛсУ (Лица с увреждания) трябва да се разбира като:

- готовност за приемане на работа на ЛсУ (в контекста на елиминиране на предразсъдъците и стереотипите),
- притежаване на солидни знания за достъпните инструменти при приемане на работа на ЛсУ,
- притежаване на солидни знания позволяващи да се използват достъпните инструменти за подкрепа при приемане на работа на ЛсУ,
- притежаване на готовност за провеждане на техническо-организационни промени, в случай че се появи такава необходимост,
- притежаване на мериторични знания и умения относно прилагането на методите и инструментите за мениджмънт на човешкия капитал, вземайки предвид ЛсУ .

[8] Съгласно сегашното правно състояние в Полша се издават удостоверения за увреждания с разделяне на III категории степени тоест леки увреждания, средни увреждания, значителни увреждания. Пълна информация на тема дефиницията, категорията и видовете увреждания в Полша и ЕС съдържа раздел II от настоящата дисертация.

[9] Вземайки предвид директивите на Стратегията на ЕС относно увреждания 2010-2020.

[10] Вътрешните фактори следва да се разбират като показатели от вътрешен произход (напр. предразсъдъци, финансови и извън финансови инструменти за подкрепянето на назначаването на лица с увреждания, техническо-организационните и архитектурните възможности на фирмата) влияейки върху искреността и готовността на работодателите да назначават лица с увреждания. Външните фактори като показатели на външния произход (напр. държавната политика, становището на лицата с увреждания) влияейки върху готовността за назначаване на лица с увреждания. Пълен анализ на факторите от вътрешен и външен произход съдържа раздел IV на настоящата дисертация.

[11] нестабилни, сложни и нерационални правни регулации в областта на системата за приемане на работа на ЛсУ, нестабилни и комплицирани условия на финансова подкрепа, ниската резултатност и целесъобразност на изразходването на помощните средства в областта на подкрепа на приемане на работа на ЛсУ, общо взето ниската професионална активност на ЛсУ като групи и индивиди на трудовия пазар.

- липса на готовност при приемане на работа на ЛсУ (преобладават предразсъдъците и стереотипите),
- липса на солидни знания относно достъпните инструменти за подкрепа на приемане на работа на ЛсУ,
- липса на солидни знания позволяващи да се използват достъпните инструменти на подкрепа за приемане на работа на ЛсУ,
- липса на готовност за извършване на техническо-организационни промени, при положение че се появи такава необходимост,
- липса на мериторични знания и умения за прилагане на методите и инструментите за мениджмънт на човешкия капитал вземайки предвид ЛсУ.

За да даде възможност за верификация на изследователската хипотеза, бе приета научната цел на дисертацията, както и нейните познавателни и практични цели.

Научната цел на дисертацията е извършването на анализ, диагноза и предложения отнасящи се до състоянието, ситуациите и възможностите за използване на човешкия капитал при ЛсУ в предприятията на свободния трудов пазар. Главната изследователска цел се състои от следните познавателни и практически цели:

Познавателни цели:

- диагнозата на мащаба на професионалната активност на ЛсУ на свободния трудов пазар,
- диагноза на влиянието на формално-правните аспекти върху използването на човешкия потенциал във фирмите на свободния трудов пазар,
- диагноза на влиянието на техническо-организационните аспекти върху използването на човешкия потенциал във фирмите на свободния трудов пазар,
- диагноза на влиянието на приетите методи за мениджмънт и оползотворяване на човешкия капитал във фирмите на свободния трудов пазар,
- идентификация на бариерите ограничаващи готовността за приемане на работа на ЛсУ,
- оценка на инструментите за подкрепа на работодателите и привилегиите на ЛсУ от перспектива на работодателите,
- диагноза на влиянието на отношението на ЛсУ и техните причини влияещи върху развитието на професионална активност във фирмите на свободния трудов пазар.

Практически цели:

- приготвяне на солидна информация относно състоянието и ситуацията на използването на човешкия капитал при ЛсУ на свободния трудов пазар (в количествено и качествено измерение),
- формулиране на препоръки относно растежа на използването на човешкия капитал на ЛсУ във фирмите на свободния трудов пазар,

- изграждане на логистични модели, представляващи инструменти подпомагащи оползотворяването на човешкия капитал при ЛсУ в перспектива на свободния трудов пазар.

През призмата на така определения предмет и обект на изследванията, а също така изследователските цели и приетата изследователска хипотеза, следва да се дефинират появяващите се **изследователски ограничения**:

- изследванията са ограничени до фирмите на открития пазар на работна ръка представляващи средните и големи предприятия,
- изследванията не засягат проблематиката на назначаване на лица с увреждания със значителна степен на увреждания,
- съгласно с изследователските предвиждания, експлорацията не включва защитното назначаване в различните негови форми.

Концепцията на тематическия механизъм на дисертацията е подчинена на реализацията на приетите цели, както и верификацията на изследователската хипотеза. Дисертацията има теоретическо-емпиричен характер. Теоретическата част на дисертацията се свежда по принцип до разсъждения над избрани проблеми, съществени за мениджмънта на човешкия капитал в контекста на използването на човешкия потенциал при ЛсУ на трудовия пазар. Емпирическата част е посветена на диагнозата, анализа и посочването на фактическите поводи и причини за ниската ефективност на използването на човешкия капитал при ЛсУ на свободния трудов пазар в Полша, а във връзка с това опити да се проведе даване на предложение и препоръки. Дисертацията се състои от четири раздела, които заемат 254 листа.

Раздел първи представлява въведение към тематиката на мениджмънта на човешкия капитал. Уводът разглежда дефиницията, съществото и критичния анализ на главните насоки свързани с концепцията в областта на спецификата на мениджмънта на човешки капитал. В по-нататъшната част на раздела се разглежда ролята, същността и идеите за използване на потенциала на човешките увреждания. Предвид на избраната тема на дисертацията необходимо беше извършването на преглед и анализ на съвременните дефиниции на увреждания в Полша и ЕС. След това бяха представени основните правни принципи и условия, представляващи основание за приемане на работа, мениджмънт на ЛсУ, а в техните рамки бе проведен анализ на инструментите на стратегията за използване на човешкия капитал при ЛсУ на свободния трудов пазар, предложени от полската система за приемане на работа. В по-нататъшната част на раздела се описва ролята и значението на ръководните кадри в мениджмънта на различни служители.

В раздел втори, изпреварвайки притежаващия много измерения анализ на ситуацията на ЛсУ на полския трудов пазар, както и базирайки върху верификацията на вторични данни, бе извършена експлорация на нейното състояние и размери на арената на Европейската Общност през призмата на приоритетите на Стратегията „Европа 2020”. От гледна точка на методологичната коректност, преди извършването на вивисекция на бариерите и техните видове в перспектива на приемане на работа на ЛсУ бе направен опит за разпознаване на нуждите и професионалните аспирации на тази обществена група. След това, базирайки на най-новите изследвания бе извършена характеристика в различни размери на бариерите за професионална активизация на ЛсУ и поводите за тяхното възникване.

Раздел трети определя изследователския проблем засегнат от автора на настоящата дисертация, който е предшестван от обоснование за нуждата от извършване на експлорация. В по-нататъшната част са разгледани избрани въпроси от областта на изследователските методи. кореспондиращи и възможни за прилагане през призмата на приетите емпирически предпоставки. Доста подробно е представена методиката на приетата изследователска формула над проблематиката за оползотворяване на човешкия капитал при ЛсУ на свободния трудов пазар. Разделът завършва с характеристика на пробата за изследване.

Последният – **четвърти раздел**, представя резултатите от изследванията и техния критичен анализ в областите включващи научната цел, познавателните и практическите цели. Първата част от изследванията се концентрира върху издаването на диагноза на степента на готовност на работодателите на свободния трудов пазар да използват човешкия капитал при ЛсУ. Втората се отнася към анализа на процесите на HRM, а също така диагнозата на влиянието на приетите методи за ръководене и оползотворяване на човешкия капитал при използването на човешкия потенциал във фирмите на свободния трудов пазар. Третата част на изследването е подчинена на диагнозата на нарастване на влиянието на посочените причини представляващи бариера в придобиването на готовност за приемане на работа на ЛсУ. Крайната част на емпирическия процес, чиято структурна база представляват постигнатите резултати от изследването и техния критичен анализ, е посветена на изграждането и едновременно презентацията на логистични модели, които могат да послужат като инструменти подпомагащи процесите на мениджмънт на човешкия капитал при ЛсУ на свободния трудов пазар.

МЕТОДИЧНИ ПРЕДПОСТАВКИ В ИЗСЛЕДВАНИЯТА НАД ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ ПРИ ЛИЦА С УВРЕЖДАНИЯ

Методика приложена в рамките на извършеното изследване

В експлорационния процес са използвани както качествени, така и количествени методи. В рамките на изследванията по качеството е приложено изследване на заварените документи (*desk research*), както и индивидуалните задълбочени анкети. А в рамките на количествените методи е приложен анкетен лист.

I Етап на изследванията- Анализ на достъпните знания чрез метода desk research

Този етап обхваща теоретическия анализ на изследваните въпроси и преглед на литературата на тема състоянието и ситуацията в областта на използване на човешкия капитал при ЛсУ, а конкретно в контекста на свободния трудов пазар. Анализът е извършен с употребата на достъпните публикации и включва следните въпроси:

- Теоретическите изследвания над операционализацията на мериторичните понятия свързани с мениджмънта и оползотворяването на човешкия капитал при ЛсУ на свободния трудов пазар,
- Теоретическите изследвания над операционализацията на термините и правните дефиниции свързани с мениджмънта и оползотворяването на човешкия капитал при ЛсУ на свободния трудов пазар,
- Синтетични изследвания над прилаганите методи и инструменти т. нар. „добри практики“ в областта на мениджмънта на човешкия капитал при ЛсУ в предприятията,
- Изследвания на достъпните статистически данни, експертизи и рапорти касаещи състоянието и размера на приемане на работа на работа на ЛсУ в Полша,
- Изследвания на достъпните статистически данни, експертизи и рапорти касаещи състоянието и размера на приемане на работа на работа на ЛсУ в ЕС,
- Изследвания на заварени материали и документи свързани с верификацията на бариерите в областта на използването на потенциала на увреждания в предприятията на на свободния трудов пазар.

II Етап на изследванията – Индивидуални задълбочени анкети

Предвид на доста обширния обхват на изследване – територията на цяла Полша, задълбочените анкети (IDI) са проведени в избрани предприятия на Любушкото и Западнопоморското воеводство. Цел на анкетата бе получаването на възможно най-много основни данни от респондентите на тема проблематиката на оползотворяване на човешкия капитал при ЛсУ. Задълбочените анкети бяха проведени сред ръководните кадри на изследваните институции, а също така на експертите свързващи теоретичните знания с практиката. По този начин бяха диагнозирани основни информационни ресурси в областта на проведените изследвания.

III Етап на изследванията – Анкетни изследвания

Реализацията на приетия изследователски метод в третия етап на изследванията изискваше структурата на изследователския инструмент – анкетния лист. С цел проверка на коректността на дадения метод на изследване и прилаганите при него инструменти, бяха извършени така наречените пробни изследвания, имащи за цел проверката на правилната структура на изследователския инструмент – анкетата, както и начина за събиране на данни и въвеждане на евентуални поправки. Пробните изследвания обхванаха 16 случайно избрани фирми от списъка на тези в главното изследване. След верификацията на резултатите от пробното изследване и вземането под внимание на експлорираните предприятия относно анкетата се пристъпи към извършването на главното изследване.

Съпоставените в анкетите въпроси бяха подчинени на проблемите възникващи от реализацията на приетата цел на изследването и верификацията на изследователските хипотези. Анкетата се отнася до количествените и качествени характерни черти, съдържа затворени въпроси, в които бяха цитирани редица твърдения, за които респондентът бе помолен да маркира отговора според няколкоточковата, двуполюсна скала от абсолютно одобрение до крайно неодобрение. Анкетният лист съдържа 24 въпроса разделени на шест тематически блока, отнасящи се до:

- формално-правни аспекти в използването на човешкия капитал във фирмите на свободния трудов пазар,
- техническо-организационните аспекти върху използването на човешкия потенциал във фирмите на свободния трудов пазар
- методи за мениджмънт и оползотворяване на човешкия капитал и използването на човешкия потенциал във фирмите на свободния трудов пазар,
- идентификация на бариерите ограничаващи готовността за приемане на работа на ЛсУ,
- инструментите за подкрепа на работодателите и привилегиите на ЛсУ от перспектива на работодателите,
- характеристиката на изследваното предприятие.

Провеждането на изследването се състоеше от няколко етапа. След определянето на плана на пунктовете, към които анкетите ще бъдат доставени лично (част от Любушкото и Западнопоморското воеводство), настъпи неговата реализация през дните от 5 януари до 25 януари 2014 година. След събирането на всички анкетни листове и извършването на верификация на изследвания материал от мериторична и логична гледна точка от получените 118 анкети за по-нататъшна експлорация предвид на неизпълнението на приетите определени по-рано критерии, бяха квалифицирани 112 от тях. Авторът е използвал за изследването на предприятията адресната база данни на Централната Регистрация и Информация относно Стопанската Дейност.

В изследването е приет принципа на случайния избор на респондентите и размера на пробата за изследване

В изследването бе приет принципа на случаен избор на репрезентативната проба. Чрез избиране по жребий се разбира процес на вземане, в който всяка единица има същия шанс на вероятност да бъде избрана за пробата. В предпоставките на изследването бе прието, че на експлорация ще бъдат подложени фирми , които изпълняват следните критерии:

- предприятието е средна или голяма фирма (тоест трябва да извършва задължителни плащания на ДФзРнЛсУ в случай, че не спазва 6% от показателя за приемане на работа на ЛсУ),
- фирмата е представител на свободния трудов пазар (не е предприятие за ЛсУ).

За отразяване на репрезентативността, що се отнася до административните региони на Полша (воеводствата), бе приет принципът на административен пропорционален избор, тоест бяха изтеглени по 10 фирми, изпълняващи описаните по-горе критерии за всяко полско воеводство. По този начин изследваната популация обхвана 160 предприятия. Само че в резултат на отхвърлянето на анкетите неизпълняващи определените по-горе условия до аналитична верификация бяха допуснати 112 фирми. Допълнението на описаната процедура на избор на проба на изследване и неговия краен резултат, ще намерите в табела 1.

Табела 1. Резултати от процеса на избор на проба за изследване

Локализация (воеводство)	очакваше се	бе получено	бе допуснато
Долносилезко	10	7	6
Куявско-Поморско	10	6	6
Люблинско	10	7	6
Любушко	10	11	11
Лодзко	10	8	7
Малополско	10	7	6
Мазовецко	10	9	9
Ополско	10	6	6
Подкарпатско	10	8	7
Подласко	10	7	7
Поморско	10	6	6
Силезко	10	7	6
Швентокшиско	10	9	9
Варминско-Мазурско	10	7	7
Великополско	10	6	6
Западнопоморско	10	7	7
Общо	160	118	112

Източник: Собствена разработка.

Предвид на факта, че въпросите на анкетата се отнасят до качества, които не могат да бъдат измерени (качествени), необходимата численост на пробата се определя за показателя на структурата (пропорцията). При условното теглене на жребий (без връщане) необходимата численост на пробата n се определя според формулата:[12]

$$n = \frac{u_\alpha^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{u_\alpha^2 \cdot p \cdot q + (N-1) \cdot d^2}$$

където:

n – численост на пробата;

N – численост на популацията;

p – фракция от пробата, $q = 1 - p$;

u_α – отчетена стойност от табелата на функцията на разпределението на нормалното разписание за приетия коефициент на доверие $1 - \alpha$;

d – допустима точност на оценката (абсолютна грешка на оценката).

В случай, че величината на показателя на структурите p не може да бъде установена дори приблизително (а така е в изследването, което е предмет на анализ), приема се най-неблагоприятната ситуация, тоест $p = 0{,}5$. Тогава необходимата численост на пробата се определя според формулата:

$$n = \frac{0{,}25 \cdot u_\alpha^2 \cdot N}{0{,}25 \cdot u_\alpha^2 + (N-1) \cdot d^2}$$

При определянето на нужната численост на пробата бяха приети два варианта: коефициент на доверието $(1 - \alpha)$ на ниво 0,95 и 0,90. Абсолютната грешка на оценката бе приета на ниво 0,1 (10%).

Базирайки се на формула (2) бяха получени следните необходими числености на пробата за популация в 19 006 средни и големи предприятия (съгласно данните на Бюлетин на Публична Информация на Министерство на Икономиката на дата 07.06.2013)

Необходима численост на пробата

$N = 19006$	Коефициент на доверие $1 - \alpha$	
	0,95	0,90
Проба (n)	96	68

За пробата $n = 112$ фирми, коефициента на доверие $1 - \alpha = 0{,}90$ – допустима точност на оценката $d = 7{,}7\%$, а за коефициента на доверие $1 - \alpha = 0{,}95$ – допустима точност на оценката $d = 9{,}23\%$.

[12]Я. Стечковски, Репрезентативен метод в изследванията на икономическо-социалните явления. Научно издателство PWN, Варшава-Краков., 1995, § 4.5

Използвайки гореспоменатата формула за необходима численост на пробата, бе получена максимално допустима грешка на показателя на структурата 9,23% при коефициент на доверие 95%, а 7,7% при коефициент на доверие 90%. Необходимата численост на пробата за коефициент на доверие 0,95 обхваща 96 фирми, а за коефициента на доверие 0,90 обхваща 68 фирми. В изследването бяха включени 112 фирми, което означава, че точността на оценката на групата предприятия съвсем не е ниска. Пробата следователно е репрезентативна по отношение на всички фирми в рамките на приетите критерии за допускане до изследване. Тя представлява значителен принос и позволява да се проведе анализ и да се формулират изводи, чиито резултати могат да бъдат отнесени генерално към всички предприятия.

Техники на събиране и анализ на резултатите от изследванията

Първият етап се състои в събирането на резултатите от анкетните изследвания, тяхното прочитане, а след това кодирането им в системата [0,1], съгласно представения по-долу пример на черт.1. Поредният етап бе създаването на база за всеки от въпросите и въвеждане на данните в системата [0,1].

Чертеж 1. Пример за кодиране на получените от изследванията резултати

1. Разполага ли Вашата фирма със знания относно процедурите за придобиване на средства с цел приемане на работа на ЛсУ (към кого следва да се обърнем и по какъв начин да ги използваме)?

☐ да
☐ по-скоро да
☒ по-скоро не
☐ не

да=0
по-скоро да=0
по-скоро не=1
не=0

Източник: Собствена разработка.

След процеса на въвеждане на данните, бе използвана разширена статистическа програма, с чиято помощ бяха проведени поредно:

- анализ на зависимостта между променливите (chi-квадрат (χ^2) и най-голямата достоверност (НД),
- силата на връзката, там където тя се появява (коефициент на съвпадение на Чупров T_{xy}),
- сила и посока на връзката, там където тя се появява (коефициент на рангова корелация на Спирман),
- логистично моделиране (логистична регресия).

Анализът на зависимостта между променливите бе изследван посредством теста за независимост chi-квадрат (χ^2), при което първо е формулирана нулевата хипотеза и алтернативната хипотеза:

- нулева хипотеза: променливите са независими
- алтернативна хипотеза: статистически съществена е зависимостта между променливите

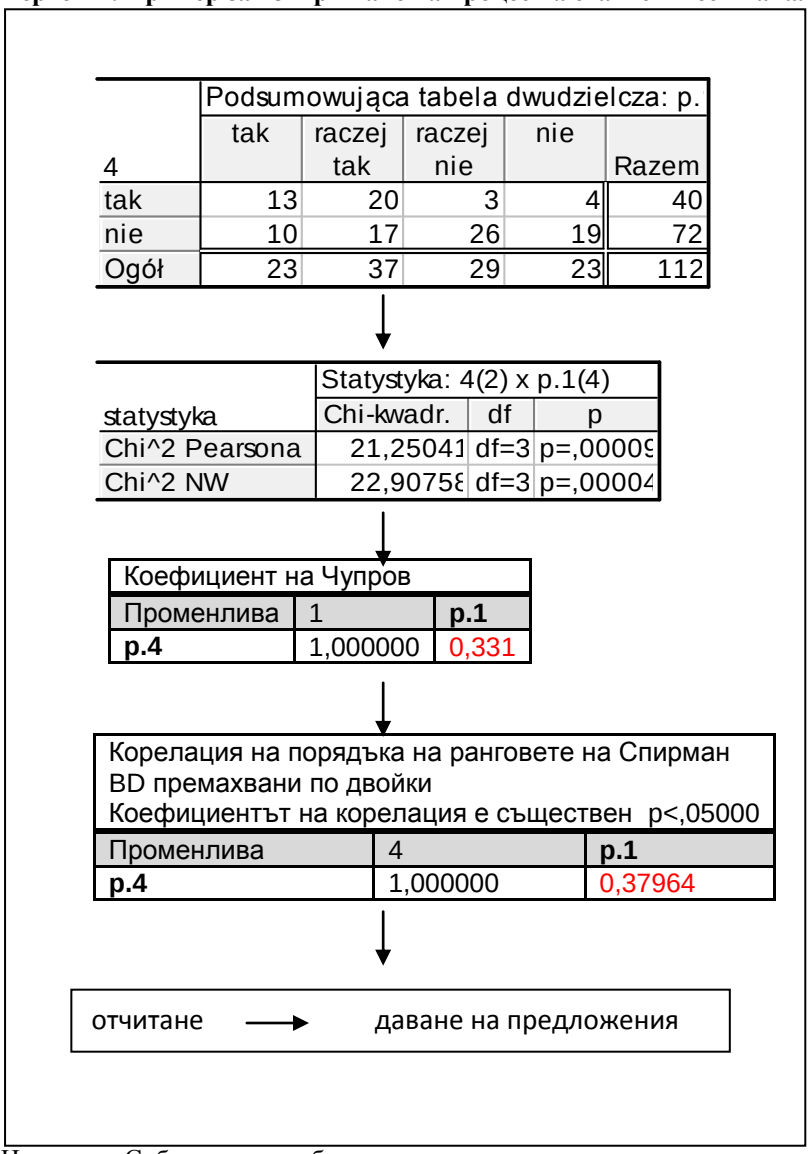
Бе прието (приема се предварително) ниво на съществеността $\alpha = 0{,}05$. След въвеждането на данните от изчисленията на статистическата програма, получава се статистика chi-квадрат на

Пирсон и най-голямата достоверност (НД), броя на степените на свободата (df) и тестовата вероятност p:

- в случай, че се появява съотношение: $p \leq \alpha$, отхвърля се нулевата хипотеза и приема алтернативната (тоест появява се т. нар. съществена зависимост между променливите),
- при положение, че $p > \alpha$, липсват основания за отхвърляне на нулевата хипотеза, че променливите са независими.

За променливите, за които са получени съществени статистически зависимости, бе изчислена силата на зависимост – коефициент на съвпадение на Чупров T_{xy} . Коефициентът T_{xy} приема стойности от диапазона [0,1], оказва само силата на връзката. Поредно бе изчислена силата на съюза между променливите посредством коефициента на рангова корелация на Спирман. Коефициентът на корелация на ранговете на Спирман приема стойности в диапазона $[-1, +1]$, т.е. показва сила и посока на връзката. Пример за извършване на процеса със статистически анализ на данните представя графично черт. 2.

Чертеж 2. Пример за извършване на процес на статистически анализ на данните

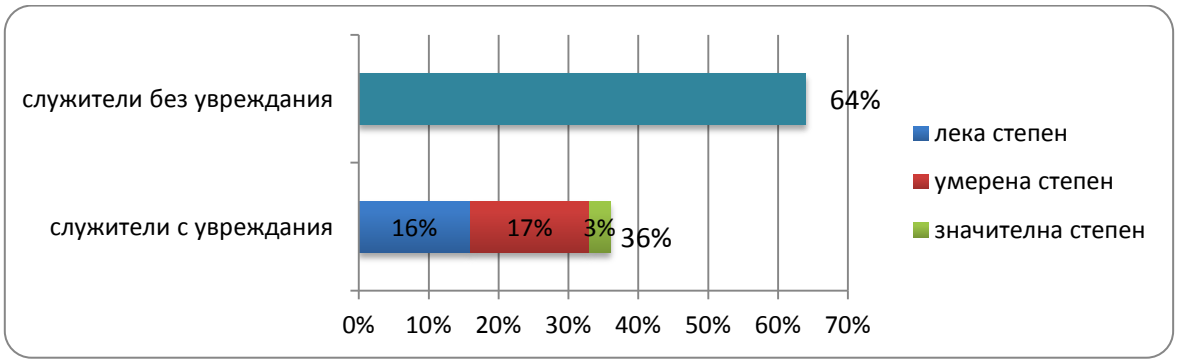


Източник: Собствена разработка.

След това бе проведен опит за изграждане на логистични модели. При изграждането на моделите на логистична регресия най-напред се проверява, дали съществуват наблюдения извън приетата толеранция. Процесът на елиминация на наблюдението извън приетата толеранция се извършва за всяка измерима променлива. След изграждането на формалния модел на логистична регресия се извършва естимация на неговите параметри. След поредното отхвърляне на променливите, които са несъществени от статистическа гледна точка, се създава окончателната форма на модела на логистична регресия.

Характеристика на избрани качества на пробата за изследване

Анализът на избрани качества на изследваната проба дава началото на структурна подялба на приетите на работа служители в изследваните предприятия (черт.3). Значително болшинство в подложените на проба на изследване фирми представляват служители без увреждания. Единствено в 40 от 112 изследвани предприятия, е приеманото на работа лице или са приемани на работа ЛсУ, които представляват 36% от изследваната популация. Подялбата на приетите на работа служители от гледна точка на притежаваната от тях степен на увреждане показва, че най-голямата популация сред приетите на работа ЛсУ представляват служителите с умерена и лека степен на увреждане, поредно приемайки стойности 17% и 16%. Значително по-малка в структурата на приетите на работа ЛсУ е била популацията на лицата със значителна степен на увреждания, възлизаща на 3%.



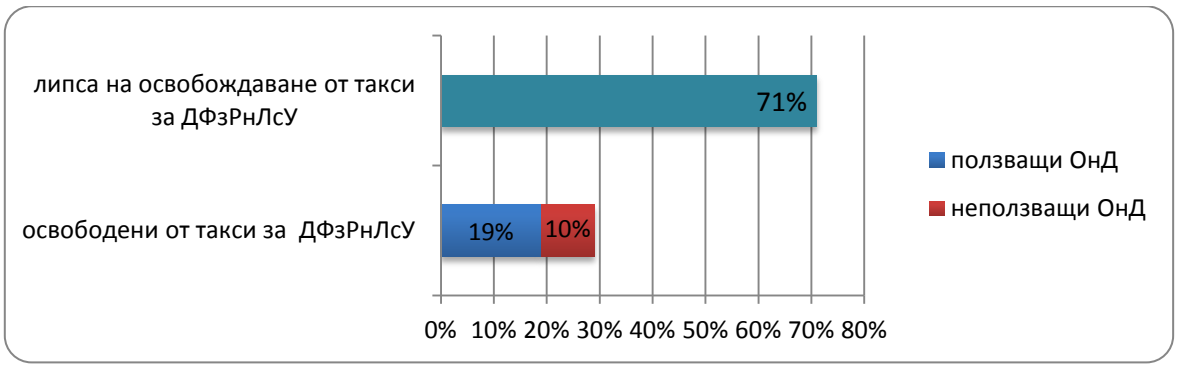
Чертеж 3. Структура на работната ръка в изследваните предприятия
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Поредното качество в експлорираната проба касае въпроса за освобождаване от плащането на такси за ДФзРнЛсУ. И така фирмите постигащи 6%-ов показател за приемане на работа на ЛсУ по отношение на общия брой приети на работа служители, могат да кандидатстват за освобождаване от плащането на такси за ДФзРнЛсУ, които в случай на недостигане на необходимия показател за конкретната фирма приемаща на работа повече от 25 служители са задължителни. Целта е тази санкция да изпълнява две функции. Първо, да демобилизира фирмите за приемане на работа на ЛсУ. Второ, да

представлява финансова подпора що се отнася до приемане на работа на ЛсУ в предприятията. Ако се признае, че втората функция е реализирана (става въпрос единствено за контекста на притока на огромни средства, т.е. средно 3,8 милиарда злоти годишно на банковата сметка на ДФзРнЛсУ, а не за проблематиката отнасяща се до ефективността на оползотворяването на тези средства), то въпросът за мобилизация с помощта на този инструмент към приемане на работа на ЛсУ, остава много съмнителен. Както показва синтетичният анализ на резултатите от изследванията извършен в рамките на настоящата дисертация, много предприятия просто автоматично планират предварително в годишния си бюджет разноски свързани с плащания за ДФзРнЛсУ – и то включително с обществените институции. Санкции в размер на средно 300 мил злоти годишно плащат Полските Ведомства, включително всички Министерства заедно с Министерство на Труда и Социалната Политика[13]. Ефектът е такъв, че бариерата на постигане на показатели на приемане на работа на ЛсУ, чието последствие е висока финансова глоба, парадоксално не детерминира работодателите да приемат на работа ЛсУ, а дори точно обратното, поощрява ги към официално предварително планиране в бюджетите на фирмите, а също така нещо което не може да се одобри – в бюджетите на обществените институции, като разноски в областта на категорията „санкции за увреждания“[14]. По този начин обществото от месец на месец покрива разноските на нефункциониращата и безотговорна система. В най-добрия случай парите за санкциите заплатени от фирмите неприемащи на работа ЛсУ, попадат във фирми , които ги приемат на работа, обаче същевременно по никакъв начин не поощряват останалите работодатели да приемат на работа ЛсУ. Изследването показва, че само 29% от фирмите са били освободени от плащането на такси за ДФзРнЛсУ (черт.4). Преобладаващото мнозинство от 71% плаща глоби за неизпълняването на показателя на приемане на работа на ЛсУ. Нещо повече, изследването показва също, че сред фирмите упълномощени да ползват средствата ОнД ДФзРнЛсУ, значителна част - 10% от 29% не са използвали признатите им субсидии. Може да се предположи (което показва анализът на синтетическите изследвания), че предприемачите са решили да отхвърлят използването на полагащите им се привилегии предвид на необходимостта да посветят допълнително време свързано с кандидатстването за тях и сложните процедури, както и страхувайки се от честите контроли във връзка с получаването им.

[13] Виж статията в Gazeta.pl, ЛсУ не работят. Глоби: почти 4 милиарда годишно. Плащат... всички министерства Марчин Кшемински, Конрад Борушевич, Юстина Манковска, 20.02.2012,

[14] Разкри това Контролът на Висшата Камара за Контрол, която обхвана с изследванията си 11 министерства, Ведомството за Защита на Конкуренцията и Потребителите, централите на Института по Социално Осигуряване и Националния Здравен Фонд, осем воеводски управления и 8 областни и общински управления през периода от 2005 г. до юни 2009 г.



Чертеж 4. Право за ползване на средствата на ОнД
Източник: Собствена разработка бъз основа на резултатите от изследванията.

Последната част от характеристиката се отнася до локализацията на фирмите представляващи проба за изследване. Съгласно изследователската предпоставка бяха положени старания подялбата на броя на фирмите да бъде еднаква за всичките 16 воеводства в Полша, което трябва да се сметне за постигнато. Най-голям брой – 11 фирми вземащи участие в изследването представяха Любушкото воеводство, по 9 фирми представяха Мазовецкото и Швентокшиското Воеводство, поредните 7 фирми утвърдиха следните воеводства: Лодзко, Подласко, Подкарпатско, Варминско-Мазурско и Западнопоморско. По 6 фирми подложени на изследване произлизаха от воеводствата: Куявско-Поморско, Малополско, Ополско, Поморско, Силезко, Великополско. Тук си струва да се разгледа структурата на подялбата на показателите за приемане на работа на ЛсУ за отделните воеводства в Полша[15]. Най-ниските стойности показателят за работната ръка през 2013 г. отчете в Западнопоморското воеводство (8,8%) и Долносилезкото воеводство (9,8%). Най-висок бе показателят в Швентокшиското воеводство (20,2%). За останалите воеводства същият този показател получи следните стойности: за Куявско-Поморското 17,5%, за Люблинското 15,0%, за Любушкото 18,7%, за Лодзкото 17,0%, за Малополското 14,0%, за Мазовецкото 14,2%, за Ополското 14,9%, за Подкарпатското 18,1%, за Подлаското 15,7%, за Поморското 12,9%, за Силезкото 14,7%, за Варминско-Мазурското 12,9%, за Великополското 14,4%.

Редица интересни предложения отнасящи се до въпроса за оползотворяване на човешкия капитал в перспективата на предприятията на свободния трудов пазар, имайки предвид контекста на използването на човешкия потенциал на ЛсУ, представя аналитичната част на избрани резултати от настоящата дисертация.

[15] Според Главното Статистическо Управление Изследване на Икономическата Активност на Населението, за 16 години и повече

УСЛОВИЯ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ЧОВЕШКИЯ ПОТЕНЦИАЛ НА ЛИЦАТА С УВРЕЖДАНИЯ - ПЕРСПЕКТИВА НА СВОБОДНИЯ ТРУДОВ ПАЗАР (РЕЗУЛТАТИ ОТ СОБСТВЕНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ)

1. Готовност за използване на човешкия капитал на лица с увреждания във фирмите на свободния трудов пазар.

Ефективността на използването на човешкия потенциал на ЛсУ е експлорирана и разглеждана най-често спрямо макроикономическите фактори. Въз основа на проведените обширни изследвания на литературата на предмета и синтетичните експлорации, представени в раздел първи и втори на настоящата дисертация, можем да приемем, че изключително съществени макроикономически фактори, представляващи бариери и проблеми в използването на капитала при ЛсУ са:

- нестабилните и сложни правни регулации в областта на системата за приемане на работа на ЛсУ,
- нестабилните и сложни условия за финансова подкрепа,
- ниската ефективност и целесъобразност при реализирането на помощните средства в областта на подкрепата на приемане на работа на ЛсУ,
- общо взето ниска професионална активност на ЛсУ като група и като индивидуум на трудовия пазар.

Това потвърждават резултатите на изследванията проведени от автора на дисертацията в рамките на проекта „Мениджмънт на човешкия потенциал на ЛсУ в организациите по примера на предприятията за ЛсУ в западна Полша през 2011 г.

Въпреки несъмнената същественост на горепосочените бариери представляващи пречка в оползотворяването на потенциала на ЛсУ, рядко се посочват вътрешните детерминанти (намиращи се в условията на фирмите), ниската ефективност на използването на човешкия потенциал при ЛсУ. Главният ръководител[16] ръководи кадровите процеси по правилен – според неговите разбирания - начин. Когато обаче избраните от него техники, инструменти, начини за ръководство се окажат недостатъчни, което в краен резултат има значително влияние върху цялостния процес на функционирането на предприятието, оправдава това състояние чрез външните фактори, а не с лошия начин на ръководство. Необикновената леснота на преоценка на пропорциите, в чийто състав влизат външни и вътрешни фактори, сред които преобладават първите, позволява да се използват самооправдание и прехвърляне на отговорността, съгласно убеждението, че външните фактори остават извън сферата на тяхното влияние – това е много чест начин на мислене приеман от полските ръководители. Така че проблемът за използването на човешкия капитал на ЛсУ не се намира само в сферата на макроикономическите фактори, но

[16] Собственик или член на управителния съвет, който не е собственик.

също така в значителна степен зависи от готовността на предприятията на отворения трудов пазар в приемане на работа на ЛсУ, изразяваща се:

- в готовността при приемане на работа на ЛсУ (действайки въз основа на предразсъдъци и стереотипи),
- в притежаването на солидни знания позволяващи да се използват достъпните инструменти за финансова подкрепа,
- в готовността да се въведат техническо-организационни промени, когато се появи такава нужда,
- в притежаването на мериторични знания и умения за прилагане на методите и инструментите за ръководене на човешкия капитал, вземащи предвид ЛсУ.

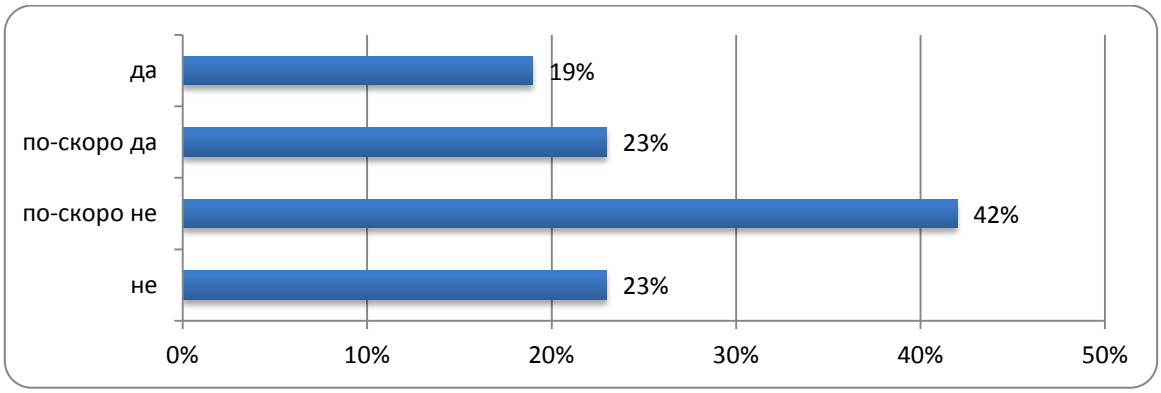
Вземайки предвид този факт, струва си също в такава перспектива да се анализират получените резултати от изследванията.

Основен фактор обуславящ готовността за приемане на работа на ЛсУ, е включването в стратегията на придобиване и разпореждане с човешкия капитал на фирмата и политиката за приемане на работа на ЛсУ. Тук не става въпрос единствено за предвиждане на възможността за приемане на работа на ЛсУ, дефинирана като готовност при приемането на работа, но практически за вземането предвид на такава евентуалност при процесите на ръководство на човешките ресурси , т.е. в:

- процедурите на рекрутиране, селекция и приемане на работа,
- политиката на професионално развитие и обучение,
- политиката на оценяване,
- политиката на мотивация,
- междучовешките отношения в организацията.

Готовност през призмата на проблематиката за приемане на работа на ЛсУ, разглеждана като пречупване на стереотипи, предразсъдъци и опасения свързани с тях при потенциалните работодатели е първостепенно и фундаментално средство, обаче не може да бъде разглеждана като единствена, а още повече като окончателна категория. Освен това следва да се отбележи, че готовността сама по себе си не внася нищо ново в сферата на практическото ръководство. Без да се вземат предвид практическите сфери, както доказват резултатите от изследванията, се стига до много проблеми в областта на ръководене на ЛсУ, а в крайни случаи – до конфликт със закона и всичките негови последици. Затова е важно, такава стратегия да се опита да вземе предвид националната политика и законодателство в областта на приемане на работа на ЛсУ, както и помощни програми, там където те съществуват. Трябва да се подчертае факта, че усилията и отговорността за осигуряването на тези области е в компетенциите на самите работодатели. От такава гледна точка трябва да се разгледат получените резултати от изследванията. Анализът показва, че пренебрегването на политиката на приемане на работа на ЛсУ в стратегията за придобиване и разпореждане с човешкия капитал, се среща в 65% от

изследваните фирми. На въпроса, дали в стратегията за придобиване и разпореждане с човешкия капитал се взема предвид политиката за приемане на работа на ЛсУ - 42% от респондентите отговаря „по-скоро не", а „23% „не" (черт.5). Така че получените резултати доказват, че работодателите на свободния трудов пазар, в значително болшинство от случаите се отличават с липса на готовност за приемане на работа на ЛсУ. През призмата на така получените резултати, ще бъде необходимо намирането и посочването на причините за това състояние на нещата.

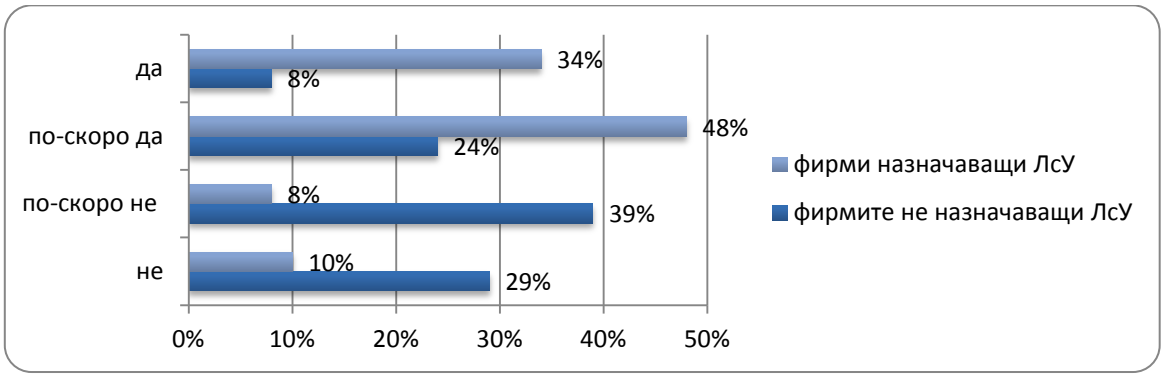


Чертеж 5. Включването в стратегията за придобиване и разпореждане с човешкия капитал на политиката за приемане на работа на ЛсУ във фирмите приемащи и неприемащи на работа ЛсУ
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Проблемът касаещи знанията на инструментите за подкрепа в областта на приемане на работа на ЛсУ, а също така условията, които трябва да бъдат изпълнени за тяхното получаване.

Съществен проблем, потенциално влияещ на ниската готовност на работодателите да приемат на работа ЛсУ на свободния работен трудов пазар е липсата на пълни знания за възможностите на получаване от тяхна страна на финансова подкрепа и условията, които трябва да се изпълнят , за да ги получат. Въпросът касаещ знанията относно инструментите за подкрепа в перспектива на свободния трудов пазар, е толкова важна, че изпълнява две основни функции. На първо място функцията поощряваща (като категория на промоция на приемане на работа на ЛсУ), а на второ място функцията на подкрепа (като категория на финансова подкрепа на работодателя). Ниското ниво на знания на работодателите относно инструментите за подкрепа и условията за тяхното получаване, потвърждават резултатите от изследванията. При работодатели приемащи ЛсУ липсата на достатъчно знание по гореописаните въпроси бе призната от 18% от изследваните, а при работодателите неприемащи на работа ЛсУ , данните посочват 68% (респондентите на въпроса, дали имат солидни знания относно инструментите за подкрепа в областта на приемане на работа на ЛсУ, както и условията, които трябва да се изпълнят за тяхното получаване, отговаряха „не" или „по-скоро не"), черт.6. Куриозът се състои в това, че значителна част от работодателите приемащи ЛсУ (което показаха изследванията на IDI), не познаваха пълния комплект от инструменти, използването на които беше тяхно право. Несъмнено тук влияние оказва липсата на ефективна политика на промоция и информация, които са особено очаквани на

свободния трудов пазар, още повече в перспектива на изравняването на размера на дофинансирането към възнагражденията с трудовия пазар на ЛсУ, пазар, което настъпи от II тримесечие на 2014. От друга страна обаче не без значение остават мненията на работодателите, тъй като техните права и в техен интерес беше нивото на притежаваните знания – особено в перспектива на използването на полагащите им привилегии.



Чертеж 6. Знание на работодателите относно инструментите за подкрепа и условията за тяхното получаване
Източник: Собствена разработка бъз основа на резултатите от изследванията.

Следва да се подчертае зависимостта съществуваща между степента на готовност за приемане на работа на ЛсУ и с нивото на знанията относно инструментите за подкрепа в областта на приемане на работа на ЛсУ. Тя означава (в обратна форма), че ако предприятието притежава такива знания, то готовността за приемане на работа на ЛсУ е по-висока. Това потвърждават статистическите изчисления. Най-напред доказва съществуването на тази зависимост – тест chi-квадрат на най-голямата достоверност, където ($p < 0{,}05$) (таб.2a). Освен това силата на зависимостта между горепосочените променливи е изразителна, което показва изчисленият коефициент на съвпадение на Чупров, където T_{xy} възлиза на 0,234 (таб.2b). Изразителната зависимост на силата и посоката на връзката между знанието относно инструментите за подкрепа при приемане на работа на ЛсУ и степента на готовност за приемане на работа на ЛсУ, показва еднозначно полученият резултат на коефициента на ранговата корелация на Спирман, който възлиза на 0,2672(таб.2c).

Табела 2a. Резултатите от теста за независимост между знанията относно инструментите за подкрепа в областта на приемане на работа на ЛсУ и степента на готовност за приемане на работа на ЛсУ

	Statystyka: p.21(4) x p.1(4)		
statystyka	Chi-kwadr.	df	p
Chi^2 Pearsona	18,47739	df=9	p=,03002
Chi^2 NW	18,24625	df=9	p=,03242

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисления.

Табела 2b. Резултати от корелацията на коефициента на съвпадение на Чупров между знанията относно инструментите за подкрепа в областта на приемане на работа на ЛсУ и степента на готовност за приемане на работа на ЛсУ

Коефициент на Чупров		
Променлива	p.21	**p.1**
p.21	1,000000	0,234

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисления.

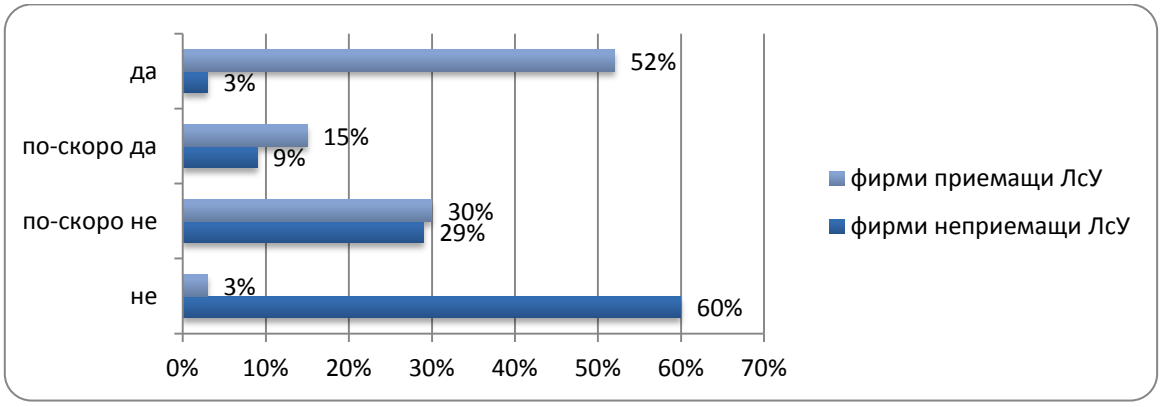
Табела 2с. Резултати от корелацията на порядъка на ранговете на Спирман между знанията относно инструментите за подкрепа в областта на приемане на работа на ЛсУ и степента на готовност за приемане на работа на ЛсУ

Корелация на порядъка на ранговете на Спирман BD отстраняване по двойки Коефициентът на корелация е съществен p<,05000		
Zmienna	p.21	**p.1**
p.21	1,000000	0,267129

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисления.

Проблемът на процедурите в областта на придобиване на средства подкрепящи приемане на работа на ЛсУ.

Както показват резултатите от експлорацията, значителна група фирми приемащи ЛсУ и притежаващи права за използване на ОнД, не са ползвали дофинансиранията към възнаграждението или други субсидии поради липсата на знание относно процедурите на получаването им. Доколкото предприемачите не приемащи ЛсУ в 33% (сумираният отговор „не" и „по-скоро не") не притежават такива знания, то що се отнася до фирмите не приемащи ЛсУ, този процент възлиза на 89% (т.е. 60% дават отговор: фирмата „не" притежава такива знания, а 29% : фирмата „по-скоро не" притежава такива знания), черт. 7.



Чертеж 7. Знанията на работодателите относно процедурите за придобиване на средства в областта на приемане на работа на ЛсУ

Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

От друга страна в много случаи (както започва изследването IDI), предприемачите съзнателно са решавали да отхвърлят използването на полагащите им се привилегии. Това е било продиктувано от нуждата на посвещаване на допълнително време, свързано с много процедури на тяхното получаване (предлагане, изчисления, рапортуване),[17] а също така предвид на факта, че „дистрибуция" на субсидии в зависимост от техния вид, се провежда от няколко институции. Също така в проведените разговори с работодателите силно е подчертаван страхът пред допълнителни контроли във връзка с получаването им. Не без значение остава фактът на приетата процедурна формула в рамките на получаване на финансова подкрепа, а в частност на обезщетение. Това

[17] Подробности на тема процедурите на действие, които са публикувани на сайта на ДФзРнЛсУ- www.pfron.org.pl/ebi/

означава, че най-напред трябва да се предложи, а след това да се процедира за връщане на направените разноски. Тази процедура е свързана със замразяването на собствените средства, очакването на тяхното връщане, а понякога също и с риск да не бъдат получени. В не по-малка степен значението на познаването на процедурите в контекста на използването на субсидии, подчертават статистическите изчисления, които посочват най-напред зависимостта между тяхното познаване и степента на готовност за приемане на работа на ЛсУ. Това означава, че фирмите, които познават процедурите за кандидатстване за финансови обезщетения или други полагащи им се, в по-голяма степен са готови да приемат на работа ЛсУ.

Най-напред доказва съществуването на тази зависимост тестът chi-квадрат на Пирсон и тестът chi-квадрат на най-голямата достоверност, където ($p < 0{,}05$) (таб.3а). Освен това силата на зависимостта между горепосочените променливи е изразителна, което показва изчисленият коефициент на съвпадение на Чупров, където T_{xy} възлиза на 0,313 (таб.3b). Изразителната зависимост на силата и посоката на връзката между знанието относно инструментите за подкрепа при приемане на работа на ЛсУ и степента на готовност за приемане на работа на ЛсУ, показва еднозначно полученият резултат на коефициента на ранговата корелация на Спирман, който възлиза на 0,348 (таб.3с).

Табела 3а. Резултати от теста за независимост между знанията относно процедурите за придобиване на средства в областта на приемане на работа на ЛсУ и степента на готовност за приемане на работа на ЛсУ

	Statystyka: p.21(4) x p.2(4)		
statystyka	Chi-kwadr.	df	p
Chi^2 Pearsona	33,34350	df=9	p=,00012
Chi^2 NW	32,86065	df=9	p=,00014

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисления.

Табела 3b. Резултати от корелацията на коефициента на съвпадение на Чупров между процедурите за придобиване на средства в областта на приемане на работа на ЛсУ и степента на готовност за приемане на работа на ЛсУ

Коефициент на Чупров		
Променлива	p.21	**p.2**
p.21	1,000000	0,313

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисления.

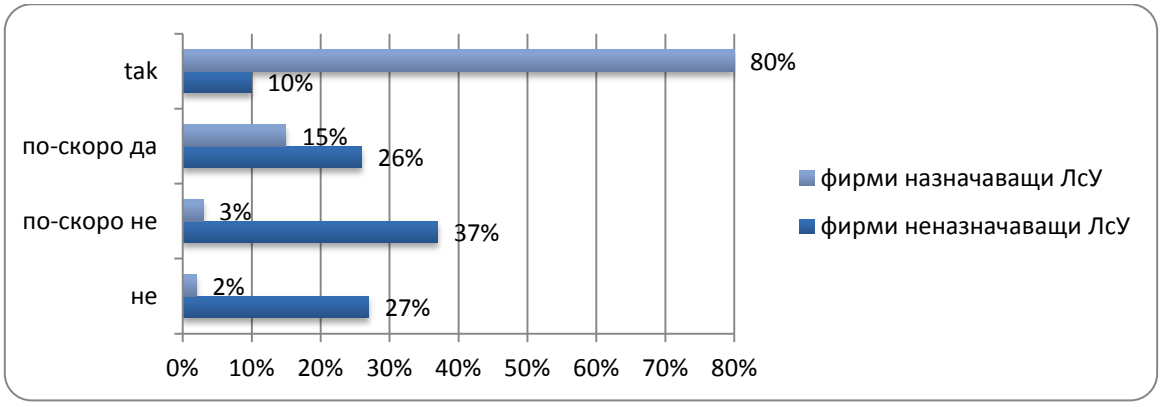
Табела 3с. Резултати от корелацията на порядъка на ранговете на Спирман между знанията относно придобиване на средства в областта на приемане на работа на ЛсУ и степента на готовност за приемане на работа на ЛсУ

Корелация на порядъка на ранговете на Спирман BD отстранявани по двойки Коефициентът на корелацията е съществен p<,05000		
Променлива	p.21	**p.2**
p.21	1,000000	0,347677

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисления.

Проблемът на знанията относно законните привилегии на ЛсУ до качеството им на служители.

Във връзка с възможността за използване на палета от инструменти за подкрепа, от работодателите се изисква изпълняването на определени задължения. Те са задължени преди всичко да спазват законните привилегии спрямо ЛсУ, което е свързано с притежаването на знания на тяхна тема. Тук отчитането на изследването показва, че работодателите, които не приемат на работа ЛсУ, в значителна степен не познават коша с привилегиите за ЛсУ в качеството им на служители. На въпроса: Притежава ли Вашата фирма знания относно законните привилегии на ЛсУ в качеството им на служители? – 37% от работодателите са посочили отговора „по-скоро не", а 27% „не"(черт.8). Обратна тенденция се появява сред работодателите приемащи ЛсУ, където общо 95% („да" отговориха 80% от анкетираните, отговор „по-скоро да"15%), макар че от друга страна обезпокояващ е фактът, че 5% от фирмите „не" са притежавали или „по-скоро не" са притежавали такива знания. Следва да се отбележи, че това са необходими знания и не бива да се намалява тяхното значение спрямо знанията относно ползите за работодателите тъй като преди всичко изпълнението на тези условия дава право за получаване на субсидии, а освен това в крайни случаи, в резултат на липса на тяхното изпълнение, може да се изложи фирмата на сериозни санкции. Изследването показва също това, че въпреки неуспешната информационно – промоционна политика от страна на държавните ведомства, познаването на привилегиите на ЛсУ принадлежи към компетенциите, а дори и е от интерес на фирмите, които са решени да включат в стратегията на ръководството и оползотворяването на човешкия капитал приемането на работа на ЛсУ.



Чертеж 8. Знания на работодателите относно законните привилегии на ЛсУ в качеството им на служители

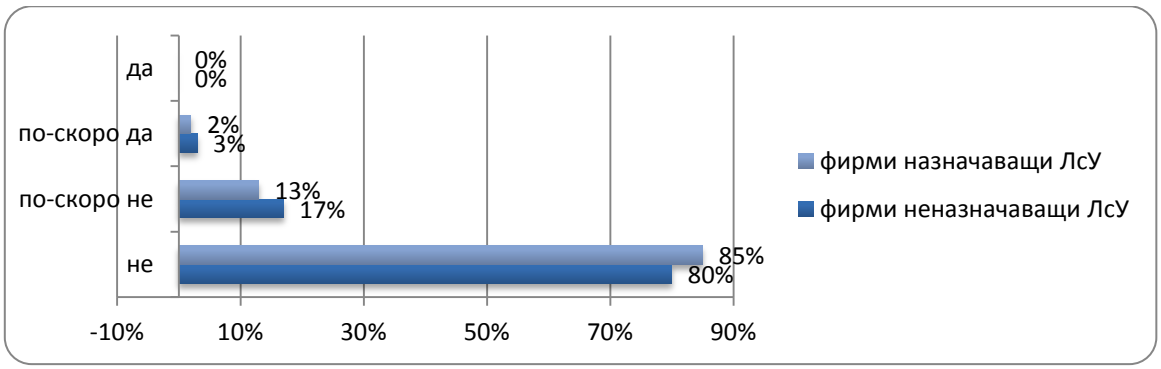
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Проблемът на промоцията при приемане на работа на ЛсУ от държавните институции

Ефективността на промоцията при приемане на работа на ЛсУ от държавните институции (която трябва да се проведе, между другото чрез посочване на икономическите ползи за фирмите), така и работодателите приемащи и неприемащи на работа ЛсУ, оцениха много сурово (черт. 9). По оценката на 80% на предприемачите неприемащи на работа хора с увреждания, промоцията на приемане на работа на тези хора бе призната за недостатъчна, а според 17% като по-скоро недостатъчна. Още по-сурово въпроса с промоцията за използване на потенциала на ЛсУ оцениха предприемачите приемащи на работа ЛсУ по време на реализацията на изследването. Според 93% от изследваните промоцията за приемане на работа на ЛсУ бе призната за недостатъчна (85% от подложените на изследването отговориха, че не е достатъчна и 17%, че е по-скоро недостатъчна). През призмата на така получените оценки се очаква спешно поправяне в областта на информационно-промоционната политика. Още повече, че задълбочените анкети показаха, че предприемачите са имали не само забележки към липсата на промоция на приемане на работа на ЛсУ в широко разбираното медиално пространство, т.е. радио, телевизия, интернет, но също така пространството на циркулирането и достъпността на информацията въпреки между предприемача и участващите институции. Тук обосновано бе използването на наблюдение и внедряването на принципа на действието на комерсиалните фирми в областта на маркетинга. Приоритетно изглежда също мнението свързано с организирането на централна платформа за приемане на работа на ЛсУ, съдържаща / даваща:

- колекция на всякакви данни необходими през призмата на приемане на работа на ЛсУ, а което е по-важно – актуализирани в дадения момент, както и написани на достъпен език,
- възможност за ползване на безплатна консултация, относно прилагането на инструментите за подкрепа при приемане на работа на ЛсУ и свързаните с тях процедури включително разплащанията и рапортите в следните форми: традиционна, онлайн и телефонна.

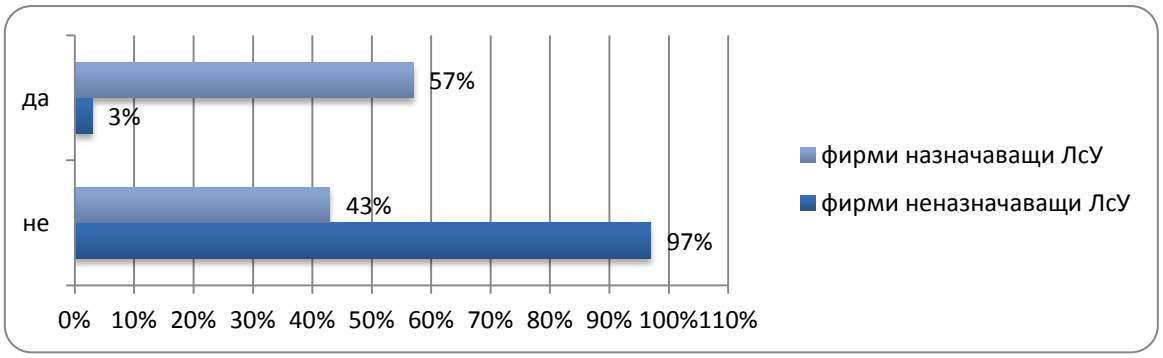
Второ, внедряването на промоционна кампания в медийното пространство, която ще изпълнява следните функции: информационна, поощряваща и припомняща.



Чертеж 9. Оценка на ефективността на промоцирането на приемане на работа на ЛсУ от държавните институции
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Проблем на сътрудничеството с извънправителствени организации в областта на приемане на работа на ЛсУ

Вземайки предвид гореописаните проблеми, много добро разрешение може да се окаже сътрудничеството на предприятията на свободния трудов пазар с извънправителствените организации, които нерядко разполагат с мериторични и юридически знания, а също така и опит, могат да оказват специална помощ. Днес такива организации (във връзка с използването на фондовете на ЕС) разполагат често с комплект включващ не само мериторична подкрепа, но също така и помощ мв областта на финансирането на стажове, курсове, обучения и др. Само че както показаха изследванията, доколкото помощта на такива организации достига до предприятията приемащи ЛсУ (57%), то при фирмите на свободния трудов пазар, неприемащи ги на работа, такова сътрудничество съществува в незначителен размер (такова сътрудничество декларираха едва 3% от изследваните предприятия) черт. 9.



Чертеж 9. Фирми сътрудничещи и несътрудничещи с извънправителствените организации промоциращи и подпомагащи приемане на работа на ЛсУ
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Затова необикновено важно е, такива субекти, (които, както е всеобщо известно, извършват голяма работа в полза на активизацията на обществеността на ЛсУ), с още по-голяма детерминация да бъдат ориентирани към сътрудничество с предприятията, които

досега не са приемали на работа ЛсУ, стараейки се по този начин да разпространяват приемане на работа на ЛсУ в тези предприятия. Трябва да се помни, че фирмите на свободния трудов пазар също притежават важното задължение в областта на сътрудничество с извънправителствените организации, както и задължението за готовност към такова сътрудничество. Тежестта и значението на това сътрудничество показват извършените статистически анализи. И така, фирмите, които такова сътрудничество са провеждали, са по-склонни да приемат на работа ЛсУ.

Най-напред доказва съществуването на тази зависимост тестът chi-квадрат на Пирсон и тестът chi-квадрат на най-голямата достоверност, където ($p < 0{,}05$) (таб.4а). Освен това силата на зависимостта между горепосочените променливи е умерена, което показва изчисленият коефициент на съвпадение на Чупров, където T_{xy} възлиза на 0,335 (таб.4b). Умерената зависимост на силата, а също така нейната посока и връзка между това, дали фирмата сътрудничи с някаква извънправителствена организация, промоцираща и подпомагаща приемане на работа на ЛсУ а степента на готовност за приемане на работа на ЛсУ, подчертава получения резултат на коефициента на корелация на ранговете на Спирман, който възлиза на 0,40453(таб.4с).

Табела 4а. Резултати от теста за независимост между зависимите, дали фирмата сътрудничи с някаква извънправителствена организация, промоцираща и подпомагаща приемане на работа на ЛсУ, а степента на готовност на приемане на работа на ЛсУ

	Statystyka: p.21(4) x p.5(2)		
statystyka	Chi-kwadr.	df	p
Chi^2 Pearsona	21,77252	df=3	p=,00007
Chi^2 NW	23,28181	df=3	p=,00004

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисления.

Табела 4b. Резултати от корелацията на коефициента на съвпадение на Чупров между зависимите, дали фирмата сътрудничи с някаква извънправителствена организация, промоцираща и подпомагаща приемане на работа на ЛсУ и степента на готовност на приемане на работа на ЛсУ

Коефициент на Чупров		
Променлива	p.21	**p.5**
p.21	1,000000	0,335

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисления.

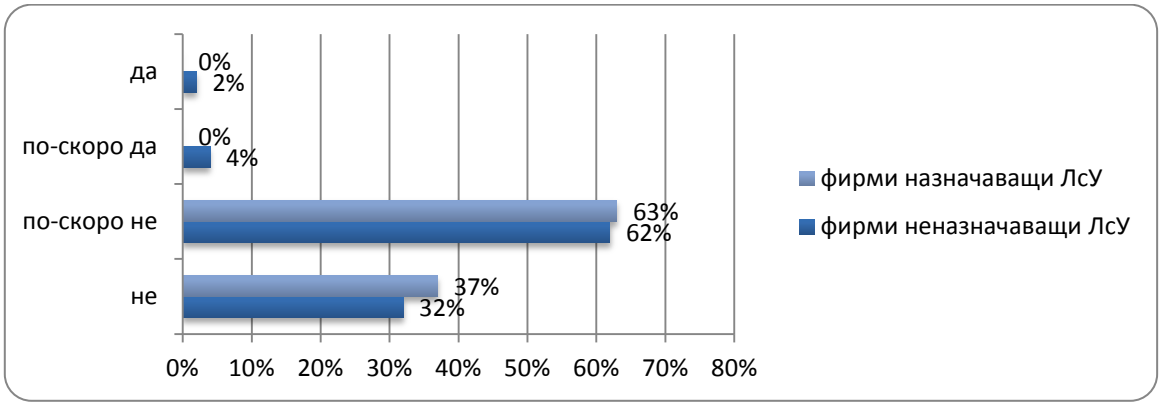
Табела 4с. Резултатите от корелацията на порядъка на ранговете на Спирман между зависимите, дали фирмата сътрудничи с някаква извънправителствена организация, промоцираща и подпомагаща приемане на работа на ЛсУ и степента на готовност на приемане на работа на ЛсУ

Корелация на порядъка на ранговете на Спирман BD отстранявани по двойки Коефициентът на корелация е съществен p<,05000		
Zmienna	p.21	**p.5**
p.21	1,000000	0,404538

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисления.

Проблемът на ефективността на системата за подкрепа на приемане на работа на лица с увреждания

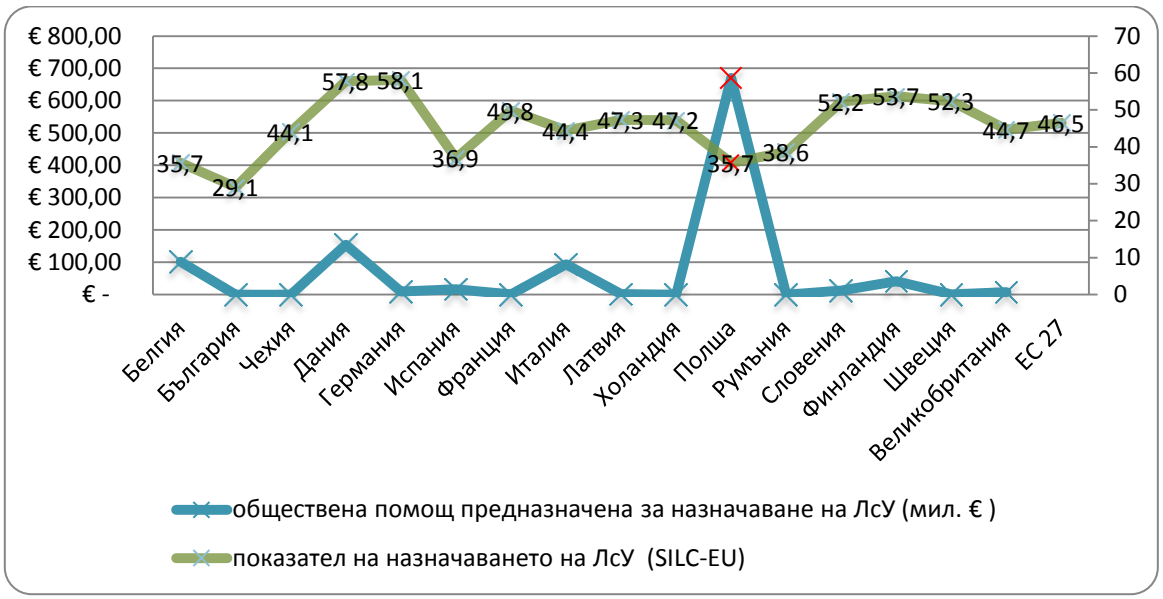
Поредният въпрос, който бе разгледан в рамките на изследванията над проблематиката за използването на човешкия потенциал при ЛсУ на свободния трудов пазар касае ефективността на системата за приемане на работа на ЛсУ. И така, резултатността и ефективността на функционирането на системата за подкрепа бе оценена много критично. Сред фирмите приемащи ЛсУ, в 37% от случаите на въпроса: Успешна ли настоящата система за подкрепа на приемане на работа на ЛсУ? – бе даден отговор „не“, а в 63% от случаите „по-скоро не”. Приблизителната подялба на отговорите се появи при работодателите, приемащи ЛсУ, аналогично в 62% от случаите бе даден отговор „по-скоро не“, а в 32% от случаите „не” (черт.10).



Чертеж 10. Оценка на системата за подкрепа на приемане на работа на ЛсУ
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Тази критична оценка е причинена със сигурност от въпроса на неефективната промоционно –информационна политика. Второ, проблемът свързан със сложните процедури в областта на използването на полагащите се субсидии. Върху тази оценка оказва влияние също така въпросът за санкциите за недостигане на показателя на приемане на работа в предприятията. Този инструмент просто не действа. Предприемачите (както показаха изследванията), разглеждат тази санкция като поредния, ежемесечен данък. Поради своята разпространеност силата на този импулс се е изчерпала, така че е логично, че не изпълнява поощряваща функция към приемане на работа на ЛсУ. Към това следва да се прибавят честите промени в правните регулации, които влияят негативно на отношението на работодателите в контекста на използване на човешкия капитал на ЛсУ в техните фирми. Изцяло ниската ефективност на системата за подкрепа на приемане на работа на ЛсУ се потвърждава факта на неефективността на изхарчването на – дреболия – средно 3,8 милиарда злоти (ок. 670 мил. ЕВРО) по

отношение на размера на показателя за приемане на работа на ЛсУ, който е един от най-ниските на фона на страните от Европа, което изразително представя черт. 11.



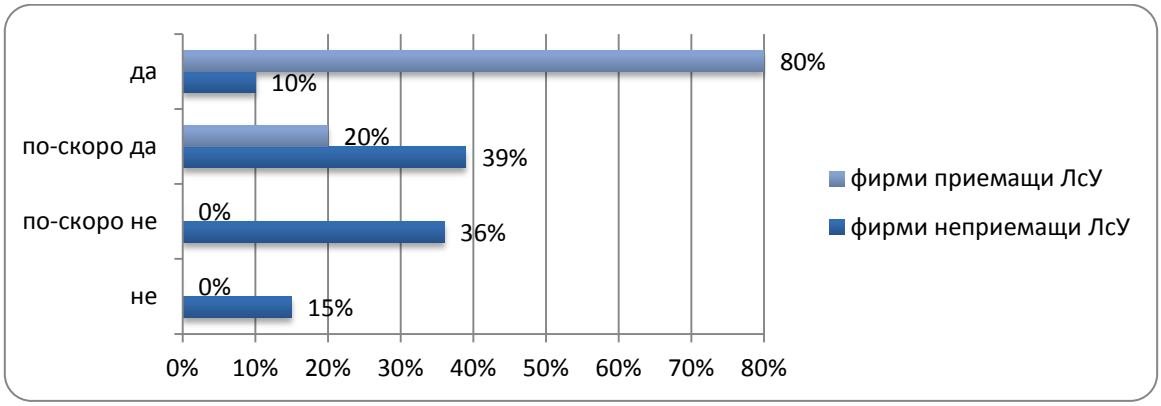
Чертеж 11. Показател на приемане на работа на ЛсУ и размера на изразходването на средства на фона на страните от Европа.
Източник: Собствена разработка въз основа на: Генерална Дирекция за Конкуренция ЕК, 2013.

Проблемът за адаптацията на архитектурата и работните места към нуждите на лица с увреждания

Към многото проблеми свързани с използването на човешкия капитал в количествен и качествен аспект във фирмите на свободния трудов пазар, следва да се причислят физическите бариери свързани с архитектурата на сградите и работните места. Тази проблематика е особено важна през призмата на лицата засегнати от увреждания на опорно-двигателната система, органите на зрението и слуха. В Полша има почти 3 мил. лица с увреждания на опорно-двигателната система, повече от 1300 хил. с увреждания на органите на зрението и близко 700 хил. с увреждания на органите на слуха[18]. От структурална гледна точка за продуктивната възраст, което е съществено от гледна точка на трудовия пазар, най-често срещаното заболяване в Полша понастоящем увреждането на опорно-двигателната система 48,2%, след това: заболявания на сърдечно-съдовата система 32,9%, неврологични увреждания 32,7%, увреждания на органите на зрението 20 %, психически заболявания 14,6%, увреждания на органите на слуха 6,2%, умствено увреждане 7,2%[19]. Тези цифри показват огромната роля, а същевременно голямата отговорност на лицата, които решават каква да бъде формата на архитектурата на физическата среда – и то не само във фирмите, но и във всички

[18] Според данните на Бюрото на Пълномощника на Правителството относно Лицата с Увреждания за Изследване на Здравето на Населението на Полша, Главно Статистическо Управление 2009.
[19] Европейско Анкетно Изследване на Здравето (EHIS), Главно Статистическо Управление 2009.

възможни области на живота на човека. Днес в XXI век реализирането на всички архитектурни мероприятия, би трябвало да се състоят въз основа на философията на „универсалното проектиране". Универсалното проектиране е проектиране на обкръжението така, че то да бъде достъпно за всички хора, във възможно най-голяма степен, без необходимостта от адаптация или специализирано проектиране [20]. Прилагането на философията на универсалното проектиране на нивото на фирмата представлява голям шанс и възможност за професионална реализация на тези хора, които досега не са имали еднакви шансове, както здравите хора. Включва се в тази формула също готовността за адаптация на работното място, в случай, че се появи такава необходимост. На така поставения проблем, голяма част от работодателите реагираха положително. Що се отнася до работодателите приемащи ЛсУ, всички единогласно декларираха готовност за адаптация на работното място ако се появи такава необходимост (80% от респондентите дадоха отговор „да", а 20% „по-скоро да"). В по-малка степен такива декларации направиха също работодателите неприемащи на работа ЛсУ – (39% от респондентите даде отговор „да" а 10% „по-скоро да"), което графически представя черт.12.



Чертеж 12. Готовност за адаптация на работното място към нуждите на ЛсУ, ако се появи такава необходимост
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Значението на въпроса за готовността към адаптация на работното място от фирмите към нуждите на ЛсУ, в случай че такава необходимост се появи през призмата на готовността при приемането на работа на ЛсУ, потвърждават статистическите анализи. И така, фирми, които декларират такава готовност са по-склонни и готови да използват човешкия капитал на ЛсУ. Най-напред доказва съществуването на тази зависимост тестът chi-квадрат на Пирсон и тестът chi-квадрат на най-голямата достоверност, където ($p < 0{,}05$) (таб.5а). Освен това силата на зависимостта между горепосочените

[20] Тази дефиниция бе създадена от Рон Мейс и е била развита от Centrum Universal Design при North Carolina State University.

променливи е значителна, което показва изчисленият коефициент на съвпадение на Чупров, където T_{xy} възлиза на 0,569 (таб.5b). Значителната зависимост на силата, а също така нейната посока и връзката между готовността за адаптация на работното място към нуждите на ЛсУ , ако се появи такава необходимост и между степента на готовност за приемане на работа на ЛсУ, подчертава полученият резултат на коефициента на корелация на ранговете на Спирман, който възлиза на 0,7138(таб.5c).

Табела 5a. Резултати от теста за независимост между готовността за адаптация на работното място към нуждите на ЛсУ, ако се появи такава необходимост и между степента на готовност на приемане на работа на ЛсУ

	Statystyka: 4(2) x p.7(4)		
statystyka	Chi-kwadr.	df	p
Chi^2 Pearsona	62,89175	df=3	p=,00000
Chi^2 NW	74,70628	df=3	p=,00000

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисленията.

Табела 5b. Резултати от корелацията на коефициента на съвпадение на Чупров между готовността за адаптация на работното място към нуждите на ЛсУ, ако се появи такава необходимост и между степента на готовност на приемане на работа на ЛсУ

Коефициентът на Чупров		
Zmienna	p.21	**p.7**
p.21	1,000000	0,569

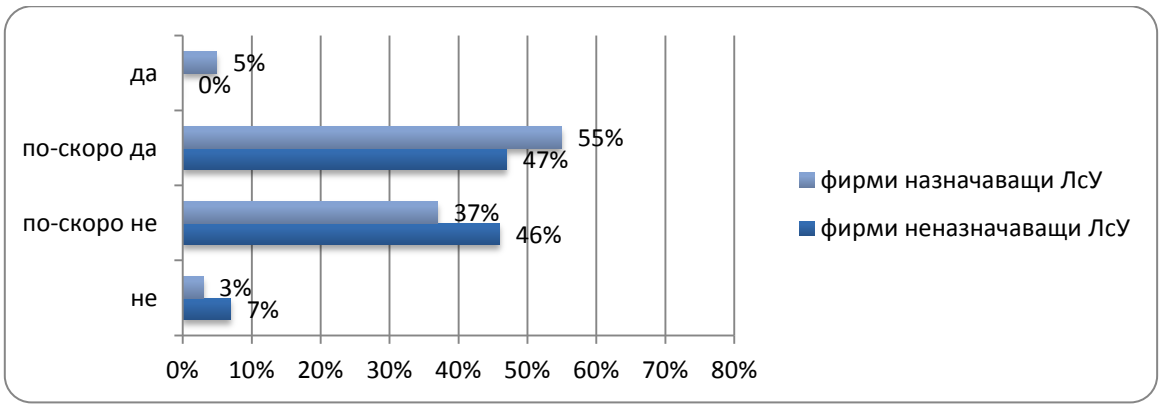
Източник: Собствена разработка въз основа на изчисленията.

Табела 5c. Резултатите от корелацията на порядъка на ранговете на Спирман между готовността за адаптация на работното място към нуждите на ЛсУ, ако се появи такава необходимост и между степента на готовност на приемане на работа на ЛсУ

Корелация на порядъка на ранговете на Спирман BD отстранявани по двойки Коефициентът на корелация е съществен p<,05000		
Променлива	p.21	**p.7**
p.21	1,000000	0,713767

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисленията.

Тук си струва също да разгледаме мненията на работодателите, касаещи отношението им към философията на универсалното проектиране, включително към плановете касаещи редукцията на архитектурните бариери в техните фирми. И така работодателите приемащи, както и неприемащи на работа декларираха по подобен начин, че планират обща редукция на архитектурните бариери, съответно „да“ 5% и „по-скоро да” 55% приемащите и „по-скоро да” 47% неприемащи на работа (черт.13). Обаче към тези резултати би трябвало да се отнасяме с предпазливост, понеже могат в много случаи да не се потвърдят предвид на контекста свързан с бъдещето.



Чертеж 13. Декларации на фирмите относно планирането на обща редукция на архитектурните бариери
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Несъмнено голяма роля имат за изпълняване уменията за използване на двата понастоящем функциониращи инструмента за подкрепа на приемане на работа на ЛсУ, а именно: възможност за покриване на разноските свързани с адаптацията на работното място и възможността за рефундиране на разноските свързани с оборудването на работното място на ЛсУ. В този контекст особено важно е промоцирането и осигуряването на достъп на гореописаните инструменти от „институциите-дистрибутори“.

Значение(интензивност) на бариерите ограничаващи готовността за приемане на работа на лица с увреждания

За да се получи пълен образ на посочените в изследванията причини за ниското ниво на използване на човешкия капитал при ЛсУ на свободния трудов пазар, бяха помолени участниците в експлорацията да посочат интензивността на дадена характерна черта (бариера ограничаваща готовността за приемане на работа на ЛсУ). Респондентите даваха отговори в рамките на четири възможни варианта, където 0 – означава „не представлява бариера“, 1 – бариерата е малко съществена, 2 – съществена бариера, 3 – бариерата е много съществена. Въз основа на така получените резултати степените на интензивност на дадена бариера за работодателите приемащи ЛсУ, представя таб.6.

Табела. 6 Интензивност на бариерите ограничаващи готовността за приемане на работа на ЛсУ

Бариера	Приемащи на работа ЛсУ	Неприемащи на работа ЛсУ
Сложни процедури за финансова подкрепа	2,4	1,9
Липса на стабилност на правните регулации	2,3	2,4
Липса на достъп до комплексни знания по финансовата подкрепа	2,3	2,1
Липса на знания по правните регулации	2,2	2,4

Липса на кандидатстване на ЛсУ в конкурсите	1,9	1,9
Въпросът за адаптация на работното място	1,7	2,2
Привилегии на ЛсУ	1,6	1,4
Опасение от допълнителни рапорти	1,5	1,9
Въпросът за изравняване на архитектурните бариери	1,5	2,3
Опасение от прекомерен контрол	1,4	1,9
Липса на умения в ръководенето на разнородни служители	1,3	1,8
Опасение от по-ниската производителност на ЛсУ	1,2	1,6
Опасение от чести отсъствия на ЛсУ	1,1	1,5
Опасение от по-лошите качествени ефекти	1,1	1,3
Общи предразсъдъци при приемане на работа на ЛсУ	0,2	0,4

Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ЧОВЕШКИЯ ПОТЕНЦИАЛ НА ЛИЦАТА С УВРЕЖДАНИЯ - ПЕРСПЕКТИВА НА СВОБОДНИЯ ТРУДОВ ПАЗАР (РЕЗУЛТАТИ ОТ СОБСТВЕНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ)

2.Използване на човешкия капитал на лица с увреждания и протичане на процесите на HR мениджмънта

Редица интересни изказвания доставят резултатите от изследванията касаещи аспектите свързани с протичането на процесите за мениджмънт на човешките ресурси, тоест качественото съдържание в областта на използване на човешкия капитал при ЛсУ.

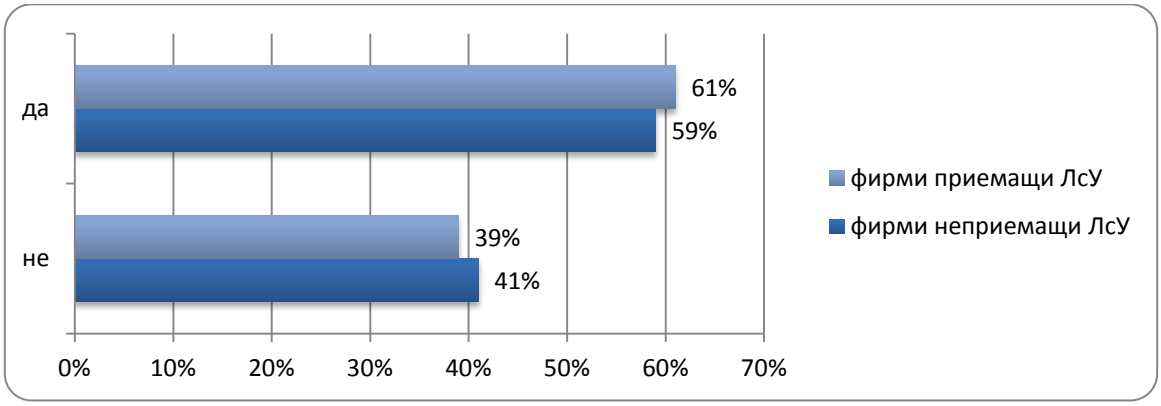
Въпросът за протичане на процеса на рекрутиране и селекция

Във всяко предприятие реализацията на процеса на рекрутиране и селекция би трябвало да бъде предшествана от извършването на преглед и анализ на работните места. По-точно става въпрос за класифициране на информацията свързана със съдържанието и обхвата на задачите изпълнявани на съответната длъжност. Добре изготвеният опис на работното място е източник на знания относно неговото място в организационната структура, целесъобразността на неговото съществуване, обхвата на вземане на решение, условията и спецификата на работата, а преди всичко задачите и компетенциите необходими за тяхното извършване[21]. В перспектива на приемане на работа на ЛсУ такъв анализ придобива особено значение. Той трябва да предвижда не

[21] М. Армстронг, *Мениджмънт на човешките ресурси…*, op. cit. стр. 251.

само мериторични въпроси (обхват на задачите и необходими компетенции), но също техническите (ергономия на работното място, достъпност на комуникационните трасета, въпроси на Безопасността и Хигиената на труда и др.).

Изследването на тази област показа, че значителна група фирми, както приемащи (39%) така и неприемащи на работа (41%) ЛсУ не притежават изготвяните във формата на документи описания на работните места, което представя графически черт. 14. Тези предприятия спрямо изискванията на днешния мениджмънт на човешки ресурси, а също и в перспектива на приемане на работа на ЛсУ би трябвало да вземат предвид нуждата от извършване на действия в областта на създаването на описание на работни места, които със сигурност биха въвели ред и поправили провеждането на много дейности свързани с приемане на работа и ръководенето на техния най-ценен капитал – хората.

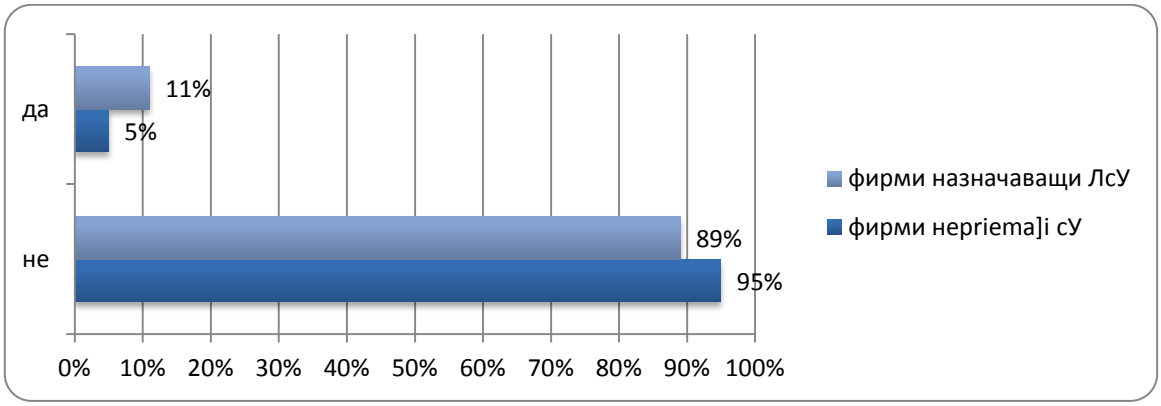


Чертеж 14. Притежаване от фирмите на изготвените във формата на документи описания на работните места
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

По време на процеса на рекрутирането и селекцията, ключът за гарантиране на еднакви шансове за кандидатите с увреждания, е спазването на правилата за антидискриминация. Въпреки, че съществуващите в Полша правни норми от повече от 10 години регулират въпросите на дискриминацията по време на процеса на приемане на работа, както показват проведените напоследък изследвания, постоянно се отбелязват чести нарушения на закона в тази област[22], в което се включва проблемът за приемане на работа на ЛсУ. Това се открива най-често още в първия етап на рекрутирането, тоест при обявата за рекрутиране. Тук следва да се обърне внимание на така наречената положителна дискриминация, което означава между другото обогатяване на офертите с обявленията с информация доказваща реализирането на политиката на еднаквите шансове за приемане на работа. Това е особено съществено спрямо ЛсУ. Преобладаващо

[22]Потвърждават това изследванията проведени от Полското Дружество за Антидискриминационно Право – представени в рапорта „Еднакво третиране при приемане на работа – правила и действителност" от 2009 година, а също така рапортите на Държавната Инспекция по Труда, която от 2011 г. следи съдържанието на обявите и офертите за работа от гледна точка на дискриминиращи критерии.

мнозинство от ЛсУ са убедени (както показват много изследвания), че ако изобщо им се предлага работа, то изключително на пазара на ЛсУ, във връзка с което обявлението без такава информация разглеждат като „оферта насочена не към тях“. Резултатите от изследванията показват, че работодателите на свободния трудов пазар необикновено рядко в обявленията за рекрутиране използват формулата на положителната дискриминация – в случай на фирми неприемащи ЛсУ това са 11%, а приемащите – само 5% (черт.15). Вероятно в болшинството от случаите работодателите не се досещат за прилагането на функцията за положителна дискриминация в контекста на приемане на работа на ЛсУ и на други групи, над които виси заплахата от изключване от обществото. Затова е важно институциите отговорни за функционирането на системата за приемане на работа да използват достъпните им механизми и инструменти с цел укрепването на прилагането на формулата за положителна дискриминация, тук особено в перспектива на свободния трудов пазар.



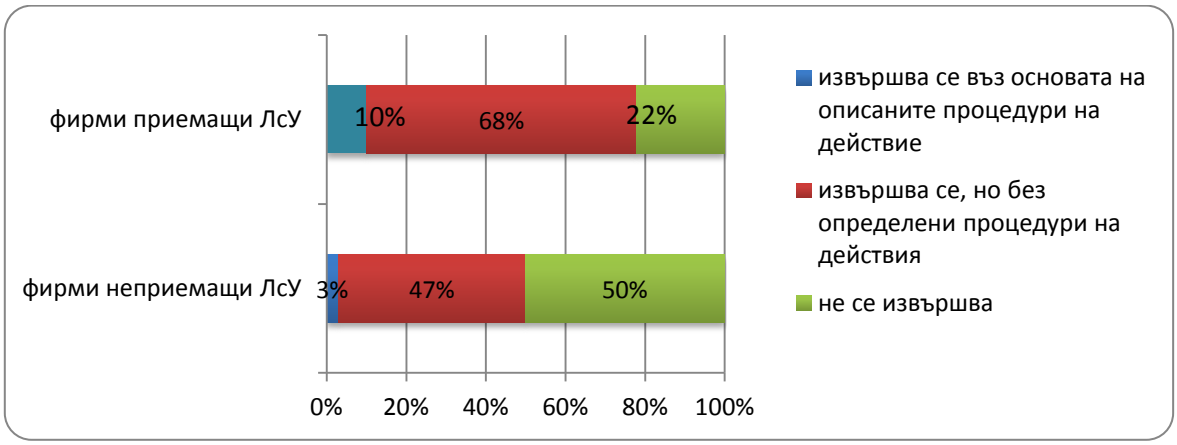
Чертеж 15. Прилагане на формулата за положителна дискриминация в обявленията за рекрутиране

Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Въпросът на протичане на адаптационния процес

Поредният процес притежаващ голямо значение в приемане на работа и използването на човешкия потенциал на ЛсУ е адаптационния процес. Целта на процеса след въвеждането на новия служител в работата, е посочването на ролите произтичащи от обхвата на задълженията, работното място, както и мястото в организационната структура. Голямо значение в случай на приемане на работа на ЛсУ придобива също въпросът за осигуряване и бдение над правилните междучовешки отношения. Липсата на действия в тази област може да доведе до отрицателни резултати, такива като: по-ниска ефективност на служителя през първите месеци на работата, или удължаването на времето за адаптация към новото работно обкръжение, а дори неговата липса, което в крайните случаи довежда до напускане на работа. Адаптацията трябва да се извършва на

базата на написан план за внедряване на новия служител, включително с посочването на лица, които ще бъдат отговорни за неговото прекарване през всички нива на неговата реализация (фирми, отдел и работно място). Тук би трябвало да се разгледат получените резултати от изследванията (черт.16). Първо, ако адаптационният процес изобщо се състоял, то без определените процедури на действие в неговата реализация в 68% от фирмите приемащи ЛсУ и 47% − от неприемащи на работа такива лица. Само в 10% от фирмите приемащи ЛсУ и едва 3% неприемащи на работа такива лица, процесът на въвеждането на служителя в работата протича според гореспоменатите процедури на действие. Освен това в много от фирмите адаптационният процес не се е състоял изобщо − 22% от фирмите приемащи ЛсУ и 50% от неприемащи на работа такива лица. Вземайки предвид резултати от изследванията трябва да се констатира, че професионалната реализация на адаптационни процес носи полза не само за новия служител, но преди всичко за фирмата. Затова в интереса на фирмата би трябвало да бъдат въвеждането и правилната реализация на този процес. Под правилна реализация разбираме изключването поне на два най-често появяващи се проблеми при новоприетите на работа, а именно: проблемът на ниската производителност и неправилните отношения с останалия персонал.



Чертеж 16. Адаптация на служителите във фирмите приемащи и неприемащи на работа ЛсУ

Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Значението на извършването на адаптационния процес в контекста на ефективността на използването на човешкия капитал при ЛсУ, потвърждават статистическите анализи. Най-напред доказва съществуването на тази зависимост тестът chi-квадрат на Пирсон и тестът chi-квадрат на най-голямата достоверност, където ($p < 0{,}05$) (таб.6а). Освен това силата на зависимостта между горепосочените променливи е значителна, което показва изчисленият коефициент на съвпадение на Чупров, където T_{xy} възлиза на 0,231 (таб.6b). Значителната зависимост на силата, а също така нейната посока и връзката между

провеждането на адаптационния процес а въпросът дали понастоящем функциониращата система за ръководене на хора във фирмата позволява (дава възможност) да се използва човешкия капитал на ЛсУ, подчертава полученият резултат на коефициента на корелация на ранговете на Спирман, който възлиза на 0,312052(таб.6с).

Табела 6а. Резултати от теста за независимост между провеждането на адаптационния процес и въпроса, дали понастоящем функциониращата система за ръководене на хора във фирмата позволява (дава възможност) да се използва човешкия капитал на ЛсУ.

	Statystyka: p.20(4) x p.14(3)		
statystyka	Chi-kwadr.	df	p
Chi^2 Pearsona	14,65342	df=6	p=,02313
Chi^2 NW	14,88904	df=6	p=,02114

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисленията.

Табела 6b. Резултати от корелация на коефициента за съвпадение на Чупров между провеждането на адаптационния процес и въпроса, дали понастоящем функциониращата система за ръководене на хора във фирмата позволява (дава възможност) да се използва човешкия капитал на ЛсУ.

Коефициентът на Чупров		
Променлива	p.20	**p.14**
p.20	1,000000	0,231

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисленията.

Табела 6с. Резултатите от корелацията на порядъка на ранговете на Спирман между провеждането на адаптационния процес и въпроса, дали понастоящем функциониращата система за ръководене на хора във фирмата позволява (дава възможност) да се използва човешкия капитал на ЛсУ.

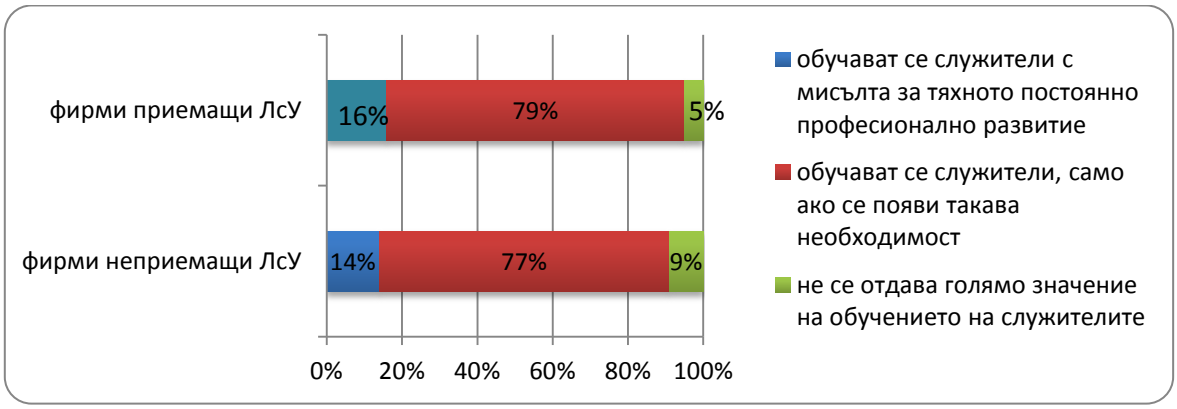
Корелация на порядъка на ранговете на Спирман BD отстранявани по двойки Коефициентът на корелация е съществен p<,05000		
Променлива	p.20	**p.14**
p.20	1,000000	0,312052

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисленията.

Въпросът за протичане на процеса на обучение

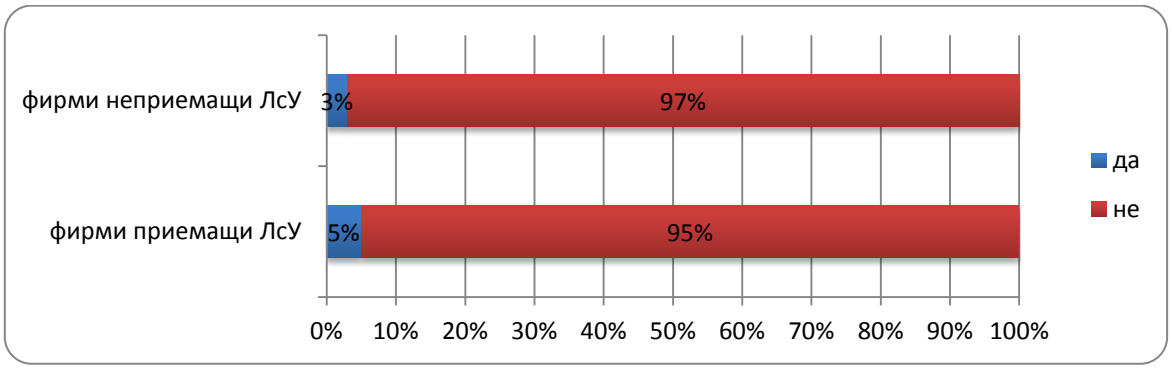
Може да се предположи, че огромното значение на постоянното обучение и нарастване на конкурентоспособността на пазара са причина за това се повече фирми да се решават на повишаване на квалификациите на своите служители, като по този начин извличат ползи от по-големия диапазон на възможности за използване на техните знания, умения и предиспозиции. От друга страна може да се забележи, че политиката на обучение в Полските фирми касае най-често най-очевидните, тоест единствено необходимите области свързани с работата (което би трябвало да се признае за естествено), а което няма много общо с програмата за професионално развитие. За съжаление, а потвърждават това данните представени на чертеж 17, които ясно показват, че неголяма група фирми, както приемащи, така неприемащи на работа ЛсУ (съответно 14% и 16%) са обучавали служителите „с мисълта за тяхното постоянно професионално развитие“. Освен това изследваните работодатели изобщо не се използвали възможността за

придобиване на средства в рамките на инструментите за подкрепа,а след това тяхното изразходване за обучение на персонала. Вероятно това е резултат, първо на тяхното непознаване, второ поради редица процедури, каквито трябва да се попълнят с цел тяхното придобиване. Естествено това представлява пореден отговор на въпроса, защо не се обучавани служители с мисълта за развитието на техните умения, знания и предиспозиции. Може да предположи, че собствените средства са били предназначени естествено за обучения необходими за извършването на дейности по работните места.



Чертеж 17. Обучение във фирмите приемащи и неприемащи на работа ЛсУ
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Що се отнася до обученията също така съществена а едновременно необикновено често пренебрегвана е евалуацията на резултатите от обученията. Тази евалуация трябва да се извършва на следните нива: задоволство, учене и умения, прилагане и резултати [23]. Трябва да се обърне внимание, че този аспект придобива още по-голямо значение на фона на използването на човешкия потенциал на ЛсУ. Както се предполага значителното мнозинство от фирмите не верифицира ефектите от обучения. Този процес е реализиран едва в 3% от изследваните приемащи фирми и 5% от неприемащи на работа ЛсУ (черт.18).

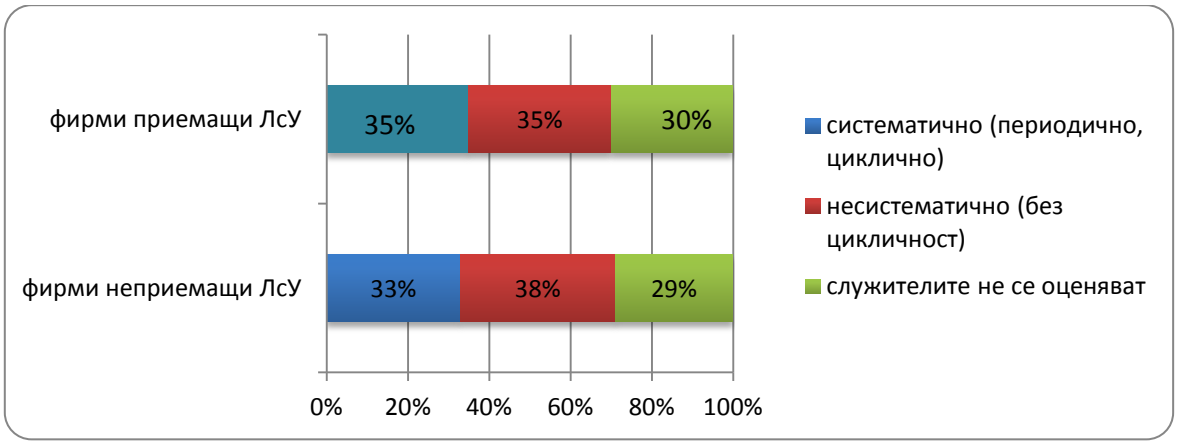


Чертеж 18. Евалуация на обученията във фирмите приемащи и неприемащи на работа ЛсУ
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

[23] Съгласно философията на евалуационния метод на Д. Киркпатрик.

Въпросът за процеса на оценяване

При диагнозата на потенциала на развитие на служителите първостепенно средство трябва да бъде тяхното редовно оценяване. Редовността в оценяването прави възможно сравняването на ефектите от работата в различни периоди от време, което на свой ред позволява оптималното използване на способностите и квалификациите на служителите, както и планиране на пътеките на развитието. Правилно конструираната и реализирана система за периодично оценяване изпълнява мотивираща функция, а също така е източник на много ценни данни за служителите, работните места, както и за техните взаимоотношения. Както се оказва, за съжаление, единствено 35% от изследваните фирми приемащи и 33% от неприемащи на работа ЛсУ, са оценявали служителите систематично, останалите резултати представя черт. 19. Работодателите не притежаващи действащ въз основата на философията на систематичността процес на оценяване, би трябвало да премислят неговото внедряване и то не предвид на спазването на модерните правила за боравене с инструментите на ръководство, а заради повишаването на ефективността на ръководството на собствените служители в различните му измерения.



Чертеж 19. Оценяване във фирмите приемащи и неприемащи на работа ЛсУ
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Във връзка с тези незадоволителни резултати значението и ролята на систематичността в процеса на оценяване в контекста на ефективността на използването на човешкия капитал при ЛсУ потвърждават статистическите анализи. Най-напред доказва съществуването на тази зависимост тестът chi-квадрат на Пирсон и тестът chi-квадрат на най-голямата достоверност, където ($p < 0{,}05$) (таб.7а). Освен това силата на зависимостта между горепосочените променливи е значителна, което показва изчисленият коефициент на съвпадение на Чупров, където T_{xy} възлиза на 0,263 (таб.7b).

Значителната зависимост на силата, а също така нейната посока и връзката между систематичността в оценяването и въпроса, дали понастоящем функциониращата система за ръководене на хора във фирмата позволява (дава възможност) да се използва човешкия капитал на ЛсУ, подчертава полученият резултат на коефициента на корелация на ранговете на Спирман, който възлиза на 0,196172(таб.7с).

Табела 7а. Резултати от теста за независимост между систематичността в оценяването и въпроса, дали понастоящем функциониращата система за ръководене на хора във фирмата позволява (дава възможност) да се използва човешкия капитал на ЛсУ.

	Statystyka: p.20(4) x p.17(3		
statystyka	Chi-kwadr.	df	p
Chi^2 Pearsona	18,91566	df=6	p=,00431
Chi^2 NW	19,20179	df=6	p=,00384

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисленията.

Табела 7b. Резултати от корелацията на коефициента на съвпадение на Чупров между систематичността в оценяването и въпроса, дали понастоящем функциониращата система за ръководене на хора във фирмата позволява (дава възможност) да се използва човешкия капитал на ЛсУ .

Коефициентът на Чупров		
Променлива	p.20	**p.17**
p.20	1,000000	0,236

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисленията.

Табела 7с. Резултатите от корелацията на порядъка на ранговете на Спирман между систематичността в оценяването и въпроса, дали понастоящем функциониращата система за ръководене на хора във фирмата позволява (дава възможност) да се използва човешкия капитал на ЛсУ .

Корелацията на порядъка на ранговете на Спирман BD отстранявани по двойки Коефициентът на корелация е съществен p<,05000		
Zmienna	p.20	**p.17**
p.20	1,000000	0,196172

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисленията.

Резюмирайки гореописаните резултати, виждаме колко ограничена е функцията за оценяване, когато не е реализирана по систематичен начин. Изследваните работодатели в 26% изобщо не са използвали резултатите от процеса на оценяване, предвид на това, че не са го провеждали. От друга страна най-много отговори е получила позиция „в уволняването на служители“. Този резултат показва, че в много фирми, процесът на оценяване не е разглеждан като успешен метод за повишаване не ефективността на труда, с полза за цялото предприятие и служителя, но като инструмент служещ преди всичко за наказание, което впрочем противоречи на модерните философии на ръководене на хората. Оценките са използвани често и в областта на оптимализирането на знанията (75%) и уменията на служителите, а също така при аванса и преместването (69%). Резултатите от останалите позиции представя Чертеж 20.

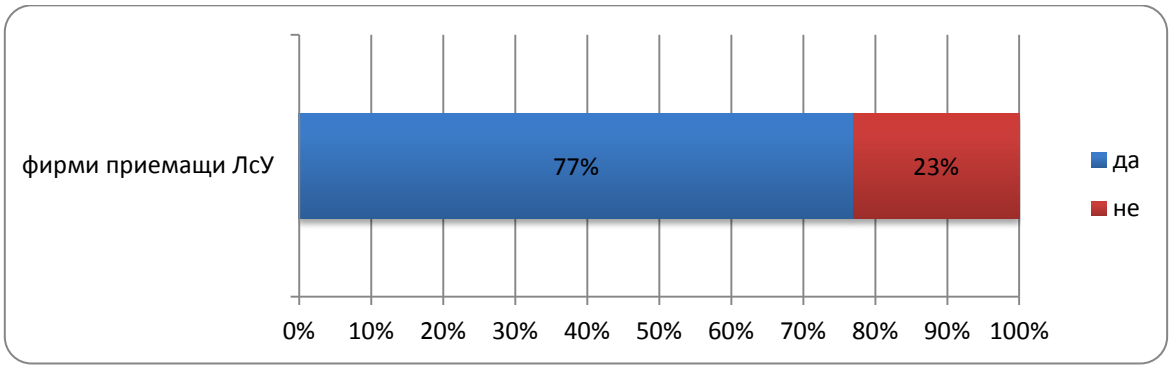
Чертеж 20. Области на използване на оценките на служителите във фирмите приемащи и неприемащи на работа ЛсУ.
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Въпросът свързан с грижата за междучовешките отношения

Един от главните проблеми в подготовката на кадрите за ръководство на служители с увреждания са трудностите в пречупването на стереотипите, чиито последствие са предразсъдъците спрямо служителите с увреждания. Трябва да се знае, че основата оказваща влияние върху отношенията и релациите между ръководните кадри и служителите с увреждания останали персонал представлява различна ценностна система. В комюникето относно изследванията „ценности и норми в живота на поляците”[24] респондентите почти едногласно са избрали за най-важно здравето (99 %) – физическата и умствена изправност. За значително болшинство от изследванията ценни в ежедневната екзистенция са също така: спокойствието (91%), образованието (89%), както и професионалната дейност (87%). ЛсУ става в този случай неудобно, понеже може да настъпи нарушаване на стабилната досега ценностна система, а впоследствие необходимостта от рефлексия над човешката натура, смисъла на живота, целите и стремежите. Сред изследваните организации приемащи ЛсУ необикновено рядко функционира процесът на подготовка на лица без увреждания за сътрудничество с ЛсУ (черт.8). Въпреки това тежестта на този въпрос подчертава фактът на влиянието и зависимостта на функционирането на такъв процес върху ефективността на използване на човешкия потенциал. Най-напред доказва съществуването на тази зависимост тестът chi-квадрат на Пирсон и тестът chi-квадрат на най-голямата достоверност, където ($p < 0{,}05$) (таб.9a). Освен това силата на зависимостта между горепосочените променливи е значителна, което показва изчисленият коефициент на съвпадение на Чупров, където T_{xy} възлиза на 0,261 (таб.9b). Значителната зависимост на силата, а също така нейната

[252] Център за Изследване на Общественото Мнение, *Ценности и норми в живота на поляците*, Варшава 2005

посока и връзката между функционирането на процеса за подготовка на лица без увреждания за сътрудничество с ЛсУ и въпроса, дали понастоящем функциониращата система за ръководене на хора във фирмата позволява (дава възможност) да се използва човешкия капитал на ЛсУ, подчертава полученият резултат на коефициента на корелация на ранговете на Спирман, който възлиза на 0,33965(таб.9с).



Чертеж 8. Функциониране на процеса за подготовка (лица без увреждания) за сътрудничество с ЛсУ
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Табела 9а. Резултатите от теста за независимост между функционирането на процеса за подготовка на лица без увреждания за сътрудничество с ЛсУ и въпроса, дали функциониращата понастоящем система за ръководство на хора във фирмата, позволява (дава възможност) за използване на човешкия капитал при ЛсУ.

	Statystyka: p.20(4) x p.10(2)		
statystyka	Chi-kwadr.	df	p
Chi^2 Pearsona	13,22664	df=3	p=,00417
Chi^2 NW	16,03347	df=3	p=,00112

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисленията.

Табела 9b. Резултатите от корелацията на коефициента на съвпадение на Чупров между функционирането на процеса за подготовка на лица без увреждания за сътрудничество с ЛсУ и въпроса, дали функциониращата понастоящем система за ръководство на хора във фирмата, позволява (дава възможност) за използване на човешкия капитал при ЛсУ.

Коефициентът на Чупров		
Променлива	p.20	**p.10**
p.20	1,000000	0,261

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисленията.

Табела 9с. Резултатите от корелацията на порядъка на ранговете на Спирман между функционирането на процеса за подготовка на лица без увреждания за сътрудничество с ЛсУ и въпроса, дали функциониращата понастоящем система за ръководство на хора във фирмата, позволява (дава възможност) за използване на човешкия капитал при ЛсУ.

Корелацията на порядъка на ранговете на Спирман BD отстранявани по двойки Коефициент на корелацията е съществен p<,05000		
Zmienna	p.20	**p.10**
p.20	1,000000	0,33965

Източник: Собствена разработка въз основа на изчисленията.

3. Анализ на законните инструменти и привилегии на системата за подкрепяне на приемане на работа на лица с увреждания

Поредната част от експлорацията касае извършването на оценка (на силата на интензивността и значението) на понастоящем достъпните инструменти за подкрепа приемане на работа на ЛсУ предвидени от функциониращата система от работодателите приемащи и неприемащи на работа ЛсУ. В изследването беше приложена точковата скала, където: 3 –означава инструмент много съществен като насърчение, 2- инструмент съществен като насърчение, 1-инструмент малко съществен като насърчение, 0-инструмент непредставляващ насърчение. В рамките на системата за подкрепа на приемане на работа на ЛсУ инструментът във формата на дофинансирания към възнаграждението се оказа изпълняващ водеща роля, като насърчение в приемане на работа на ЛсУ. Отразяват това резултатите от изследванията, където този инструмент е бил оценен най-високо сред категорията законни инструменти – както сред работодателите приемащи (2,8 т.), така и неприемащи на работа (2,7 т.) ЛсУ. Предвид на горепосоченото, а също така на факта на преломния момент в областта на законодателството регулиращо въпроса с използването на помощните програми, какъвто е изравняването от 2014 г. на размера на дофинансираниятa към възнагражденията на свободния пазар с пазара за ЛсУ, следва да се препоръча укрепване на информационната политика: да се даде информация за инструмента, а също така за предпоставките, условията и процедурите на използването на този инструмент. Още повече, че този инструмент си остава ключов първо в областта на насърчаващата функция (категорията на промоция на приемане на работа на ЛсУ), и второ – насърчаващата функция (категорията на финансова подкрепа за работодателя).

В много случаи необходимото условие за приемане на работа на ЛсУ се оказва нуждата за адаптация на работното място. В този контекст също така високо бе оценено връщането на разноските по-адаптацията, както и оборудването на работното място (работодателите приемащи ЛсУ (2,1т.) и неприемащи на работа ЛсУ (2,6 т.). Оценявайки възможността за връщане на разноските по адаптацията и оборудването на работното място, работодателите съобщиха за няколко проблема, ограничаващи атрактивността на

този инструмент. Тяхното съпротивление е причинено от изискването за приемане на работа на служител, чието работно място е приготвено с използването на обществени средства за период от 36 месеца. Освен това затруднение представлява изискването произтичащо от законите, лицето за което се подготвя работното място, да бъде насочено от бюро по труда. Следва да се отбележи, че изискването за получаване на дофинансиране само с цел оборудването на работното място, на което ще бъде приет на работа новият служител насочен от бюро по труда е в противоречие с всеобщата практика за приемане на работа на новия служител на пробен период. Освен това използването на този инструменти означава (така, както при останалите), на първо място предлагане, а след това на процедиране за връщане на понесените разноски, което обаче в този случай е свързано обикновено със замразяването на високите финансови средства. За разрешаването на този проблем би трябвало да се препоръча въвеждане на формула за предплата в случай на високи разноски от страна на предприемача, свързани с подготовката на архитектурата или работното място за нуждите на ЛсУ.

През призмата на нивелиране на празнините в знанията и уменията на служителите с увреждания, които общо взето се отличават с по-лоши компетенции отколкото лицата без увреждания, лекарство за развитието на служителя могат да се окажат съответните пакети за обучение. Във връзка с разноските от такива мероприятия, на разположение на работодателите остава възможността за използване на инструмента – във формата на получаване на рефундиране на част от разноските направени в областта на проведените обучения. Възможността за получаване на рефундиране на разноските по обучението на служителя с увреждания бе оценена от работодателите също така високо, както и останалите инструменти (работодателите приемащи ЛсУ (2,2 т.), а неприемащи на работа ЛсУ (2,6 т.). Все пак в перспектива на използването на този инструмент, първият проблем се оказва липсата на знания относно неговото функциониране, а допълнителен проблем представляват процедурите в областта на кандидатстване за връщане на така проведените обучения. Вземайки предвид гореописаното се очаква по-голям достъп към информация относно възможностите и принципите на използване на този инструмент за подкрепа, чието добро разрешение може да бъде вземането предвид на този въпрос в предлаганата централна платформа за приемане на работа на ЛсУ.

От друга страна инструментът представляващ най-малко насърчаване за използването на потенциала на ЛсУ на свободния трудов пазар, както по мнението на приемащите, така и неприемащи на работа работодатели са: връщане на разноските по приемане на работа на служителя помагащ на служителя с увреждания в работата, а

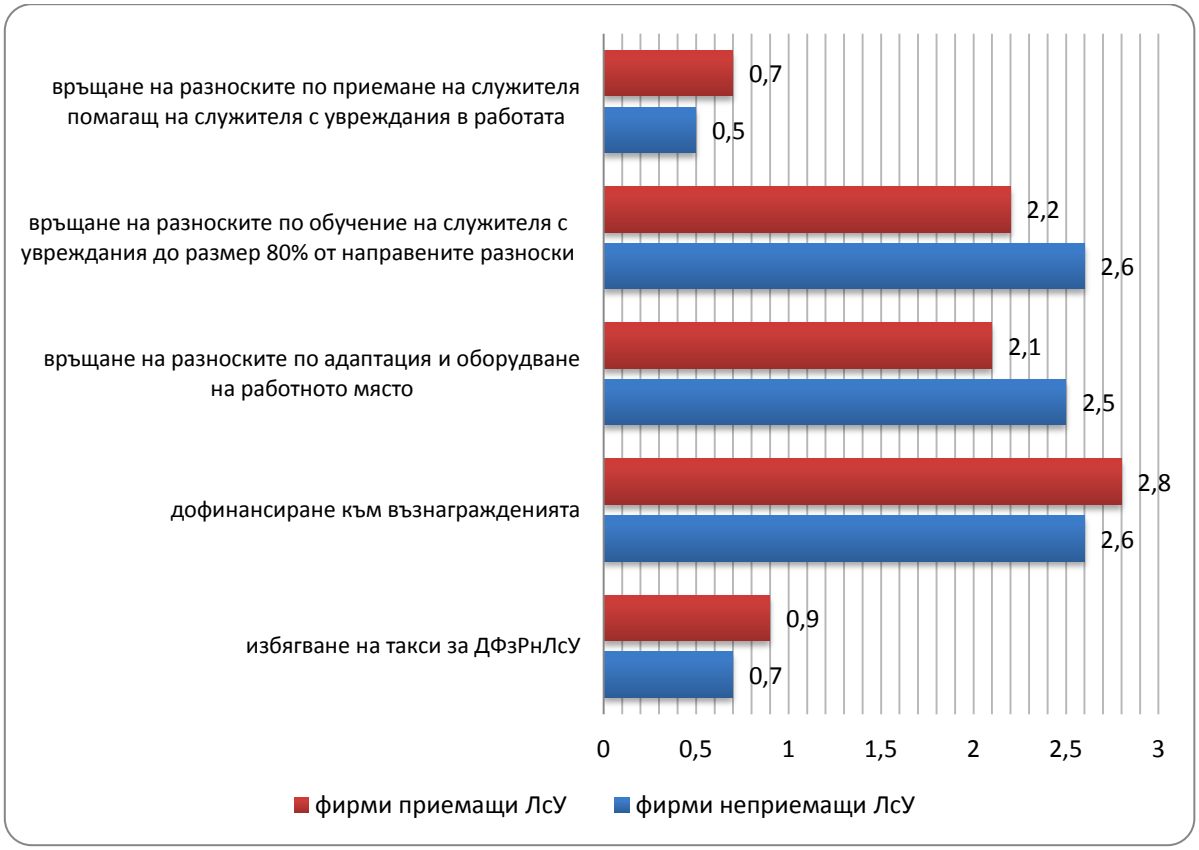
също така избягването на такси за ДФзРнЛсУ. Фирмите неприемащи на работа ЛсУ, оценяват връщането на разноските по приемане на работа на служителя помагащ на служителя с увреждания в работата на 0,5 т., а приемащите на 0,7 т. Инструментът предвиден за укрепване на нивото на използване на човешкия капитал при ЛсУ от групата инструменти прилагани на трудовия пазар, е т. нар. санкция за неприемане на работа. Оздравяващият механизъм е реализиран чрез задължителна система на финансови глоби за недостигането на съответното ниво на показателя за приемане на работа на ЛсУ. По този начин предприемачите приемащи най-малко 25 служители изчислено спрямо пълния размер на работното време и недостигащи показателя на приемане на работа на ЛсУ на нивото на 6%, имат задължение да извършват ежемесечни плащания на Държавния Фонд за Рехабилитация на Лицата с Увреждания Система (ДФзРнЛсУ)[25]. Идентичният показател от 2008 година е задължителен за държавните и локални организационни институции, които са бюджетни единици, бюджетни заводи или помощни стопанства, културни институти или организационни единици занимаващи се по статут с защита на културните паметници, признати за исторически паметници. Единствено за държавните и недържавни висши учебни заведения, висши професионални училища, обществени и необществени училища, институти за обучаване на учители и социално-възпитателни и ресоциализиращи институции, бе определен нисък таван и самото достигане на показателя за приемане на работа на ЛсУ на ниво 2% има за последствие липсата на задължение да се реализират такси за ДФзРнЛсУ. Съгласно гореописаното, кръгът на субектите задължени да плащат такси за ДФзРнЛсУ детерминира фактически постигнатия от нея показател за приемане на работа на ЛсУ, който означава средно месечно процентно участие на ЛсУ в приемане на работа изобщо, пресметнато спрямо пълния размер на работното време[26]. Избягването на такси за ДФзРнЛсУ е оценено на 0,7 т. и 0,9 т.(черт.49). Това е свързано вероятно с факта, че показателят нареждащ приемане на работа на ЛсУ, който възлиза на 6 % никога не е бил продиктуван и документиран с изследванията или обществените консултации[27]. Ефектът е този, че бариерата на постигането на такъв висок показател за приемане на работа на ЛсУ, чиято производна е висока финансова глоба, парадоксално не принуждава работодателите да приемат на работа ЛсУ, а дори обратно, насърчава официалното

[25] чл. 21, 22, 49 на закона от 27 август 1997 г. за професионалната и обществена рехабилитация, както и приемане на работа на ЛсУ (Държавен Вестник 2008 г. № 14, поз. 92 с промените).

[26] Размер на ежемесечната такса за ДФзРнЛсУ представлява резултат от умножението 40,65% от средното възнаграждение и броя на служителите отговарящ на разликата между приемане на работа осигуряващо постигане на съответния показател за приемане на работа на ЛсУ, а действителното приемане на работа на ЛсУ.

[27] Виж статията в Gazeta.pl, Хората с увреждания не работят. Глоби: почти 4 милиарда годишно. Плащат...всички министерства Марчин Кшемински, Конрад Борушевич, Юстина Манковска, 20.02.2012

всеобщо планиране в бюджетите на фирмите, а също така, което не може да бъде одобрявано в бюджетите на обществените институции, като разноски в областта на категорията „санкция за увреждания”[28]. По този начин обществеността от месец на месец покрива разноските на нефункциониращата и безотговорна система. В най-добрия случай парите за санкции заплатени от фирмите неприемащи на работа ЛсУ отиват в фирми, които ги приемат на работа, обаче едновременно по никакъв начин не насърчават останалите работодатели да приемат на работа ЛсУ. Резултатите от оценката на атрактивността на отделните инструменти на системата за подкрепа на приемане на работа на ЛсУ представя в графична форма черт. 9.



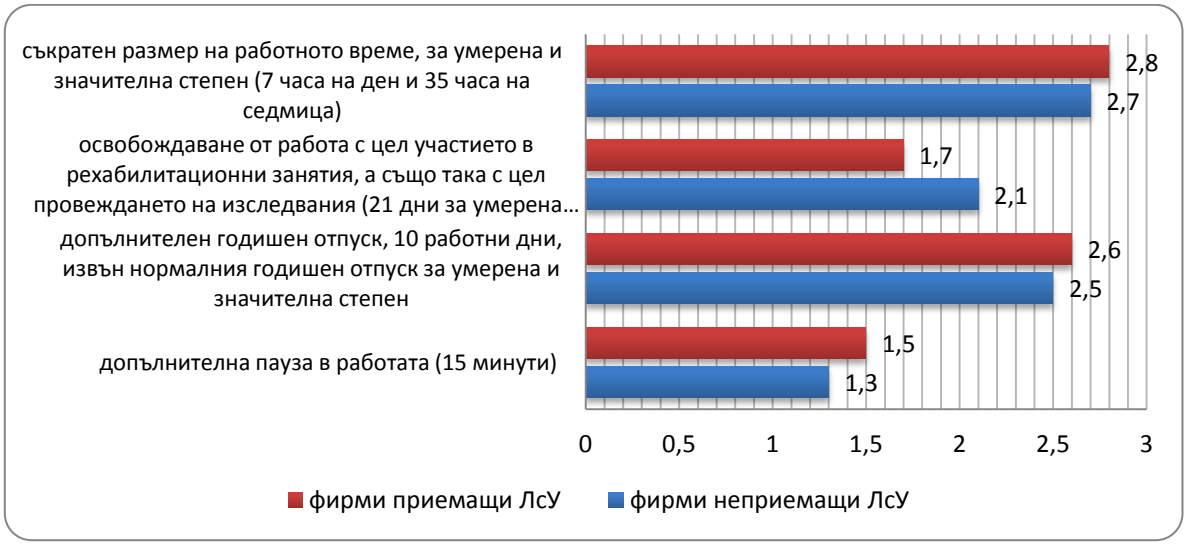
Чертеж 9. Оценка на атрактивността на инструментите за подкрепа на приемане на работа на ЛсУ
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Анализ на законните привилегии на лицата с увреждания като служители

В рамките на оценката на привилегиите на ЛсУ от гледна точка на степента на тяхната сложност за работодателя, респондентите бяха помолени да маркират описаната стойност в скалата, където: 3 –означава много неудобна привилегия, 2- неудобна привилегия, 1- не особено удобна привилегия, 0- привилегия не представляваща неудобство.

[28] Ibidem.

Най-малко неудобна привилегия се оказа допълнителната пауза в работата (15 минути), както работодателите приемащи (1,5 т.) така и неприемащи на работа (1,3 т.) посочиха, че е привилегия представляваща малко неудобство. Останалите привилегии бяха оценени по-критично. За много неудобна привилегия бе определен съкратения размер на работното време, за умерена и значителна степен (7 часа на ден и 35 часа на седмица). Бе посочено в рамките на изследванията на IDI, че това е изкуствено право, което вместо да помага затруднява започването на работа от служителите с увреждания. Допълнителният годишен отпуск във формата на 10 работни дни, извън нормалния годишен отпуск за умерената и значителна степен бе определен като неудобен (приемащите 2,6 т., неприемащи на работа 2,5 т.). Това неудобство би било значително по-малко, ако не беше задължението за изплащане на възнаграждение за този период – което увеличава разноските на работодателя. Следва да се подчертае, че неудобството е свързано също с факта на извършване от работодателя на действия от организационен характер. За неудобна привилегия бе признато също освобождаването от работа с цел участието в рехабилитационни занятия, а също така с цел извършването на изследвания (21 дни за умерена и значителна степен). Работодателите в изследванията на IDI посочват преди всичко проблеми свързани с осигуряването на постоянния цикъл на работа, което е свързано с разноски от организационен и финансов характер. Понеже най-често единственото разрешение е финансирането на допълнителните часове на другите служители, или приемане на работа на допълнително лице за заместване – черт.10.



Чертеж 10. Оценка на атрактивността на инструментите за подкрепа на приемане на работа на ЛсУ
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

Във връзка с горепосочените показатели си струва да се помисли над:

- финансирани от работодателите на отсъствието поради болест на служителите със значителна и умерена степен на увреждания само през първите 14 дни, а след това поемането на неговото финансиране от Фонда за Социални Осигуровки, тоест така както се прилага спрямо служителите на възраст на 50 години.
- пренасянето на тежестта на финансирането на възнаграждението по време на участието в занятия от работодателя върху Фонда за Социални Осигуровки, така както е в случая на лечение в санаториум или курорт при останалите служители.

ПРЕДПОСТАВКИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ЧОВЕШКИЯ ПОТЕНЦИАЛ НА ЛИЦАТА С УВРЕЖДАНИЯ - ПЕРСПЕКТИВА НА СВОБОДНИЯ ТРУДОВ ПАЗАР (РЕЗУЛТАТИ ОТ СОБСТВЕНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ)

4.Логистичните модели като инструменти подпомагащи процесите за вземане на решение относно оползотворяването на човешкия капитал при лица с увреждания.

Условието „Sine qua non" за придобиване на ефективност при разрешаването на проблемите на ниската ефективност на използване на човешкия капитал при ЛсУ на свободния трудов пазар, е прецизното посочване на причините за тяхното възникване. Базирайки на посочените причини, които са детерминанти на ефективното използване на човешкия потенциал при ЛсУ, съгласно предпоставките за методологичното процедиране в перспектива на придобитите статистически зависимости, е приложена логистична регресия с цел определянето на вероятностите:

1. степента за готовност за приемане на работа на ЛсУ във фирмите на свободния трудов пазар,
2. приемане на работа и използване на човешкия капитал на ЛсУ през призмата на функциониращата система за ръководство на хора във фирмите,
3. степента на готовност за опит да се започне работа на свободния трудов пазар при ЛсУ,

където за всички модели се приема обща форма, изразена чрез формулата:

$$logit\ P = \alpha_0 + \sum_{j=1}^{k} \alpha_j \cdot X_j$$

или в равностойна форма:

$$P(Y=1)=\frac{e^{\alpha_0+\sum_{j=1}^{k}\alpha_j\cdot X_j}}{1+e^{\alpha_0+\sum_{j=1}^{k}\alpha_j\cdot X_j}}$$

където:

Y – променлива зависима, приемаща две стойности: 1 – желателно събитие; 0 – нежелателно събитие,

X_j – променливо обясняващо (количествено или качествено), $j=1,2,\dots,k$

1) Модел на логистична регресия за: готовността за приемане на работа на лица с увреждания във фирмите на свободния трудов пазар

След отхвърлянето на променливите измервателни несъществени статистически и извършването на окончателна естимация на приетите параметри (таб. 61) бе получен модел:

$$logitP=11{,}041-1{,}263\cdot p_1-1{,}315\cdot p_2-3{,}861\cdot p_7-1{,}630\cdot p_{19}$$

или във формата на:

$$P(Y=1)=\frac{e^{11{,}041-1{,}263\cdot p_1-1{,}315\cdot p_2-3{,}861\cdot p_7-1{,}630\cdot p_{19}}}{1+e^{11{,}041-1{,}263\cdot p_1-1{,}315\cdot p_2-3{,}861\cdot p_7-1{,}630\cdot p_{19}}}$$

Табела 61. Естимация на параметрите на модела на регресия

N=112	**Модел: Регр. l (логистичен)** **Нам. зав.: p21 Загуба: Най-голяма вероят. Bł средн. кв. скал.** **Цялостна загуба: 22,192790283 Chi2(3)=101,61 p=0,0000**				
	Stała BO	P1	P2	P7	P19
Оценка	11,41432	-1,26277	-1,314994	-3,859936	-1,629008
Стандартна грешка	2,710954	0,550494	0,557675	0,9141398	0,7882088
t(406)	4,210445	–2,29388	-2,357994	-4,222479	-2,066722
ниво p	0,000054	0,02375	0,02017369	0,0000512	0,04119722
Chi-квадрат на Валд	17,72785	5,261879	5,560134	17,82933	4,271338
ниво p	0,000026	0,021804	0,01837998	0,00000242	0,03876841

Знак минус при променливите p_1 p_2 p_7 p_{19} показва, че растежът на тези величини (от 1 до 4) води до намаляване на вероятността от готовност за приемане на работа на ЛсУ.
Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

където променливата зависима и променливите независими означават:

Променлива зависима Y: p_{21} – степен на готовност за приемане на работа на ЛсУ, с 2 варианта:
1 – много висок и висок
0 – нисък и много нисък

Променливи независими X_j:

p_1. фирмата притежава солидни знания относно инструментите за подкрепа в областта на приемане на работа на ЛсУ, а също така за условията, каквито трябва да се спазват за тяхното получаване, с 4 варианта:
1 – да
2 – по-скоро да
3 – по-скоро не
4 – не

$\boldsymbol{p_2}$. фирмата притежава знания относно процедурите за придобиване на средства в областта на приемане на работа на ЛсУ, с 4 варианта:
1 – да
2 – по-скоро да
3 – по-скоро не
4 – не
$\boldsymbol{p_7}$. фирмата е готова да адаптира работното място към нуждите на ЛсУ, когато се появи такава необходимост, с 4 варианта:
1 – да
2 – по-скоро да
3 – по-скоро не
4 – не
$\boldsymbol{p_{19}}$. стратегията за придобиване и оползотворяване на човешкия капитал във формата включва политиката за приемане на работа на ЛсУ, с 4 варианта:
1 – да
2 – по-скоро да
3 – по-скоро не
4 – не

Така конструираният модел показва, че:

a) ако фирмата притежава солидни знания относно инструментите за подкрепа в областта на приемане на работа на ЛсУ и условията, каквито трябва да се изпълнят за тяхното получаване ($p_1 = 1$), а фирмата притежава също знания относно процедурите за придобиване на средства в областта на придобиването на приемане на работа ($p_2 = 1$), и фирмата е готова да адаптира работното място към нуждите на ЛсУ ($p_7 = 1$), както и стратегията за придобиване и оползотворяване на човешкия капитал на фирмата включва политиката за приемане на работа на ЛсУ ($p_{19} = 1$), то вероятността за готовност (много висока и висока) за приемане на работа на ЛсУ възлиза на $P(Y = 1) = 0{,}979$;
b) ако фирмата не притежава солидни знания относно инструментите за подкрепа в областта на приемане на работа на ЛсУ и условията, каквито трябва да се изпълнят за тяхното получаване ($p_1 = 1$), а фирмата не притежава също знания относно процедурите за придобиване на средства в областта на приемане на работа ($p_2 = 1$) и фирмата не е готова да адаптира работното място към нуждите на ЛсУ ($p_7 = 1$) както и стратегията за придобиване и оползотворяване на човешкия капитал на фирмата не включва политиката за приемане на работа на ЛсУ ($p_{19} = 1$), то вероятността за готовност (много висока и висока) за приемане на работа на ЛсУ възлиза на $P(Y = 1) = 0{,}162$.

Горният модел (a), посочва условията, чието изпълнение в много голяма степен прави вероятно получаването на много висока степен на готовност за приемане на работа на ЛсУ в предприятията на свободния трудов пазар ($P(Y = 1) = 0{,}979$. В оценката на ниската ефективност при използването на човешкия капитал на ЛсУ на трудовия пазар, си струва също да се приеме перспективата на модела (b). Той посочва (в обърната формула) колко ниска е вероятността за готовност на фирмите на свободния трудов

пазар да приемат на работа ЛсУ $(P(Y=1)=0{,}162)$, когато определените в него условия не бъдат изпълнени.

2) Модел на логистичната регресия за: приемане на работа и използване на човешкия капитал на ЛсУ през призмата на функциониращата система за ръководене на хората във фирмата

След отхвърлянето на променливите измервателни несъществени статистически и извършването на окончателна естимация на приетите параметри (таб. 62) бе получен модел:

$$logitP = 10{,}576 - 1{,}005 \cdot p_{14} - 1{,}315 \cdot p_{15} - 2{,}124 \cdot p_{19}$$

или във формата на:

$$P(Y=1) = \frac{e^{10{,}576-1{,}005\cdot p_{14}-1{,}315\cdot p_{15}-2{,}124\cdot p_{19}}}{1+e^{10{,}576-1{,}005\cdot p_{14}-1{,}315\cdot p_{15}-2{,}124\cdot p_{19}}}$$

Табела 62. Естимация на параметрите на модела на регресия

N=112	**Модел: Регр. l (логистичен)** **Нам. зав.: p20 Загуба: Най-голяма вероят. Bł средн. кв.скал.** **Цялостна загуба: 39,020957766 Chi2(3)=75,468 p=0,0000**			
	Константа ВО	P14	P15	P19
Оценка	10,57620	-1,26277	-1,314994	–2,124075
Стандартна грешка	2,229130	0,550494	0,557675	0,3846935
t(406)	4,615582	–2,29388	-2,357994	-5,521474
ниво p	0,0000108428	0,02375	0,02017369	0,000000023372
Chi-квадрат на Валд	21,3058	5,261879	5,560134	30,48668
ниво p	0,00000393051	0,021804	0,01837998	0,0000000338774

Знак минус при променливите p_{11} p_{14}, p_{15} і p_{19} показва, че растежът на тези величини (от 1 до 3 или 4) намалява вероятността, че функциониращата понастоящем система за ръководството на хора позволява и по-скоро позволява за приемане на работа и използване на човешкия капитал на ЛсУ.

Източник: Собствена разработка въз основа на резултатите от изследванията.

където променливата зависима и променливите независими означават:

Променливата зависима Y: променлива $\boldsymbol{p_{20}}$ – понастоящем функциониращата система за ръководене на хора позволява (дава възможност) за приемане на работа и използване на човешкия капитал на ЛсУ, с 2 варианта:

1 – да и по-скоро да

0 – не и по-скоро не

Променливи независими X_j:

$\boldsymbol{p_{14}}$. във фирмата се провежда процес на адаптация на новоприети служители с увреждания, с 3 варианта:

1 – да, въз основа на описаните процедури за действие

2 – да, но без определени процедури за действие

3 – не се провежда

$\boldsymbol{p_{15}}$. разглеждането на обученията на служителите, с 3 варианта:

1 – обучават се служителите с мисълта за тяхното постоянно професионално развитие

2 – обучават се служители, само когато се появи такава необходимост

3 – не се придава особено значение на обученията на служителите

$\boldsymbol{p_{19}}$. стратегията за придобиване и оползотворяване на човешкия капитал във фирмата включва политиката за приемане на работа на ЛсУ, с 4 варианта:
1 – да
2 – по-скоро да
3 – по-скоро не
4 – не

Така конструираният модел показва, че:

a) ако във фирмата се провежда процес за адаптация на новоприети служители с увреждания въз основата на описаните процедури на действия ($p_{14} = 1$); когато се обучават служители с мисълта за тяхното постоянно, професионално развитие ($p_{15} = 1$), както и в стратегията за придобиване и оползотворяване на човешкия капитал във фирмата се включва политиката за приемане на работа на ЛсУ ($p_{19} = 1$), то вероятността, че функциониращата понастоящем система за ръководене на хора позволява и по-скоро позволява приемане на работа и използването на човешкия капитал на ЛсУ ще възлиза на $P(Y = 1) = 0{,}998$;
b) ако във фирмата не се провежда процес за адаптация на новоприети служители с увреждания въз основата на описаните процедури на действия ($p_{14} = 3$); не се придава особено значение на обученията на служителите ($p_{15} = 3$) както и в стратегията за придобиване и оползотворяване на човешкия капитал във фирмата по-скоро не се включва политиката за приемане на работа на ЛсУ ($p_{19} = 3$), то вероятността, че функциониращата понастоящем система за ръководене на хора позволява и по-скоро позволява приемане на работа и използването на човешкия капитал на ЛсУ ще възлиза на $P(Y = 1) = 0{,}060$.

Горният модел (a), посочва условията, чието изпълнение в много голяма степен прави вероятно това, че функциониращата система за ръководене на хора във фирмата ще позволи (ще направи възможно) приемане на работа и използването на човешкия капитал при ЛсУ ($P(Y = 1) = 0{,}998$. Струва си да се разгледа моделирането в перспективата на версия (b). То сигнализира, че е малко вероятно функциониращата система за ръководене на хора във фирмата да позволи (да направи възможно) приемане на работа и използването на човешкия капитал при ЛсУ ($P(Y = 1) = 0{,}060$), когато посочените в него условия не бъдат изпълнени.

Главно условие за придобиване на ефективност в разрешаването на проблемите с ниската ефективност при използването на човешкия капитал при ЛсУ на свободния трудов пазар, е прецизното посочване на причините на тяхното възникване, което

предвиждат гореспоменатите модели. Проведеният изследователски процес като че ли потвърждава нуждата от конструираните модели, включващи спектър от ключови фактори, обуславящи нарастването на използването на човешкия капитал при ЛсУ на свободния работен пазар. Във връзка с това конструираните модели могат да послужат като подпомагащи инструменти при усъвършенстването на процесите на оползотворяване на човешкия капитал при ЛсУ на свободния трудов пазар.

ЕПИЛОГ – ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ

Реализацията на приетата научна цел, както и познавателните и практични цели на дисертацията позволиха да се верифицират приетите изследователски хипотези. Проведеният изследователски процес потвърди първата хипотеза, показвайки, че *проблемът за използването на човешкия капитал на ЛсУ на свободния трудов пазар не се намира само в сферата на макроикономическите фактори, но също така в значителна степен зависи от недостатъчната готовност на предприятията на свободния трудов пазар в приемането на работа на ЛсУ, изразяваща се:*

- *в липсата на готовност при приемане на работа на ЛсУ (действайки въз основа на предразсъдъци и стереотипи),*
- *в липсата на солидни знания относно достъпните инструменти за подкрепа на приемане на работа на ЛсУ,*
- *в липсата на специални знания, позволяващи използването на достъпните инструменти за подкрепа на приемането на работа на ЛсУ,*
- *в липсата на готовност за извършване на техническо-организационни промени, ако се появи такава необходимост,*
- *в липсата на мериторични знания и умения относно прилагането на методите на инструментите за ръководене на човешкия капитал, вземайки предвид ЛсУ.*

Най-важните заключения верифициращи тази хипотеза, са следните:

1. Проведената екстраполация доказва, че степента на готовност на предприятията за приемане на работа на ЛсУ е решаващ фактор при използването на човешкия капитал при ЛсУ на свободния трудов пазар, **при което детерминантите на неговия размер са факторите от вътрешен и външен произход.**

2. Както показват изследванията, водещо и фундаментално средство в аспекта на използването на човешкия капитал при ЛсУ – а конкретно вземайки предвид свободния трудов пазар – е подкрепата и изграждането на основите на готовност, разбирани като процес на пречупване на стереотипите, предразсъдъците и

опасенията свързани с тях, както у работодателите, така и самите ЛсУ. Във връзка с това, **трябва да се обсъди внедряването на програми за обществена кампания от средствата на ДФзРнЛсУ на централно ниво, т.е. в медиите с национален обхват, при което използвайки не само формулата на стандартните реклами, но също така и метода за изграждане на готовност при приемането на работа на ЛсУ чрез т. нар. „продуктово позициониране“ в сериалите, филмите и рамковите програми с голяма популярност. Добро допълващо разрешение изглежда включването в областта на действие на местно ниво чрез резервиране и допускане на целеви средства за организиране на конференции, конкурси и други инициативи промоциращи готовността за приемане на работа на ЛсУ.**

3. Изследванията доказват, че във връзка с интензификацията на готовността на предприятията за приемане на работа ЛсУ (като решаващ фактор), въпросът с пречупването на стереотипите въпреки неговото водещо значение, не може да бъде разглеждан като единствен, още повече като окончателен, понеже в сферата на практичния мениджмънт не внася нищо ново. **Затова готовността на предприятията за използване на човешкия капитал при ЛсУ трябва да бъде разглеждан не само в категориите на отношение изразяващо готовност за приемане на работа на ЛсУ, но също така при практичното вземане предвид на тази обоснована евентуалност:**
   a) **в националната политика и законодателство в областта на приемане на работа на ЛсУ, а в частност в промоционните програми, там, където те съществуват,**
   b) **в процесите на ръководене на човешките ресурси (рекрутиране и селекция, политиката на професионалното развитие и обученията, политиката на оценяване, политиката на мотивации, междучовешките отношения между организациите).**

В този контекст изследователският процес показа, че:

Сред работодателите на свободния трудов пазар (в това число дори приемащите ЛсУ) съществува огромен дефицит на знания на тема достъпните инструменти за подкрепа за приемане на работа на ЛсУ, а също така условията за тяхното получаване. **Следователно трябва да се отбележи, че въпреки съществуването на задоволителен спектър от инструменти за подкрепа на приемане на работа на ЛсУ, резултатът от**

липсата на правилно провеждана информационна политика, настъпва значително ограничаване на тяхната роля и функция. Първо насърчителната функция (категория промоция на приемане на работа на ЛсУ), второ – подкрепящата функция (категория конкретна финансова подкрепа на работодателя). И нещо изискващо подчертаване, проведен статистически доказателствен процес, който показва, че този фактор има огромно значение за степента на готовност на предприятията да приемат на работа ЛсУ.

Сред работодателите на свободния трудов пазар (включително дори тези приемащи ЛсУ) доминира липсата на познаване на процедурите относно придобиването на промоционни средства с цел приемане на работа на ЛсУ, което представлява бариера правеща невъзможно използването на тези средства. **Първата сериозна причина представляваха трудностите в придобиването на пълни и актуални знания в тази област. Втората, опасения от сложния процедурен процес в контекста: нуждата от посвещаване на допълнително време и генерирането на свързаните с това разноски, както и опасенията от допълнителни контроли във връзка с използването на помощни средства.** Следва да се отбележи, че същността на този фактор в контекста на готовността на фирмите да приемат на работа ЛсУ, потвърждават изцяло статистическите изчисления.

Имайки предвид размера на влиянието на горните два фактора (знания на тема достъпните инструменти за подкрепа, както и на условията за тяхното получаване и знанията на тема процедурите в областта на придобиване на помощни средства) на готовността на предприятията на свободния трудов пазар за използване на човешкия капитал при ЛсУ, а също така и факта на преломния момент в областта на законодателството регулиращо въпроса на използване на помощните програми, каквото е изравняването от 2014 г. на размера на дофинансираниятa към възнагражденията на свободния пазар с пазара за ЛсУ, **следва да се препоръчва като приоритетно, провеждането на промоционно-информационна кампания относно приемане на работа на ЛсУ в медиите с общонационален обхват, подчертавайки ползите за работодателите произтичащи от приемане на работа на ЛсУ, която същевременно би трябвало да представлява пренасочване към по-рано откритата онлайн централна платформа за приемане на работа на ЛсУ, съдържаща (даваща):**

- **колекцията от всякакви данни необходими през призмата на приемане на работа на служители с увреждания, и което е по-важно редовно актуализирана и написана на пристъпен език,**

- **възможност за провеждане на безплатно консултиране в областта на използване на инструментите за подкрепа на приемане на работа на ЛсУ и свързаните с тях процедури, включително разплащанията и рапортите в : традиционна, онлайн и телефонна форма.**

Трябва да се нареди ограничаването на контрола до необходимите (т.е. рационалните) предпоставки, ръководейки се следователно от доверието на държавата към данъкоплатеца, подчертавайки по този начин въпроса за честното използване на полагащите се права, а от друга страна съвестно изпълнение на задълженията от всяка една от страните.

В много случаи условието необходимо за приемане на работа на ЛсУ се оказва нуждата от адаптация на работното място. В този контекст значителната част от фирмите декларира липса на готовност за адаптация на работното място, ако такава нужда се появи. **Следва да се направи заключение, че този проблем касае преди всичко разноските по адаптацията на такова работно място.** Тук се появяват два инструмента за подкрепа – връщане на разноските по адаптацията на работното място, а също така връщане на разноските по оборудването на работното място, които специално са приготвени за тази категория проблеми. Рядкото използване на тези програми за подкрепа бе причинено първо поради липса на знания за тях, а второ поради сложните процедурни обстоятелства. Използването на тези инструменти означава (така както и у останалите), преди всичко предложение, а след това действане насочено към получаване на направените разноски, което обаче в този случай е свързано обикновено със замразяването на големите финансови средства. Често този проблем включва също липсата на такива средства. **За разрешаване на този проблем се препоръчва въвеждането на формула за предплата в случай на необходимостта от високи разноски от страна на предприемача свързани с подготовката на архитектурата или работното място за нуждите на ЛсУ.** Поредното процедурно затруднение за тези инструменти е запазването на правото, че връщането на разноските може да бъде реализирано единствено спрямо ЛсУ, притежаващи статута на безработни или търсещи работа, неработещи, насочени към работа единствено от Областното Бюро по Труда. **В този случай трябва да се препоръча даването на възможността за използване на съществуващите рефундирания на всички работодатели приемащи служители с увреждания, без разлика на това, какъв вид посредничеща институция в**

приемане на работа на служители с увреждания, но също така и в случай на липса на такава институция. Такова разрешение би намалило разноските по сделката, а също така би ускорило и освободило процедурите по рекрутиране. През призмата на горепосоченото трябва да се признае, че все пак най-полезното разрешение, нивелиращо значително генерирането на всякакви разноски свързани с популяризацията на работната среда сред лицата с увреждания на двигателния апарат, а същевременно осигуряването на достъп към нея от фундаментите, е практикуването на универсалния модел на проектиране. **Затова трябва да се предложи проектирането на архитектурата както на обкръжението, така и на самите фирми, винаги да се извършва по такъв начин, че да бъде възможно най-достъпно за всички хора, т.е. да отговаря на философията на универсалното проектиране.**

Изследванията показват, че системата за приемане на работа на ЛсУ общо взето е оценявана много критично. Разглеждана е главно през призмата на нестабилните и сложни правни регулации в областта на системата за приемане на работа на ЛсУ, нестабилни и сложни условия за финансова подкрепа, ниска ефективност и целесъобразност на реализирането на помощните средства в областта на подкрепата при приемане на работа на ЛсУ. **Затова тук следва да се препоръча опростяването на процедурите, там където това е възможно, а във връзка с това конкретно отказ от излишни формалности.** Проблемът на сложността на процедурите би трябвало в значителна степен да бъде разрешен чрез даването на възможност за провеждане на безплатно консултиране и помощ при използването на инструментите за подкрепа, включително всички разплащания в традиционна, онлайн и телефонна форма, когато се появи такава нужда (в рамките на предложението за пускане в действие на централна платформа за приемане на работа на ЛсУ). **Що се отнася до въпроса за промени в правилата на закона, с цел поддържането на относителната му стабилност, би трябвало да се въведе принципа на преходния период предшестващ всяка една промяна в правните регулации.**

Основно значение за използването на човешкия капитал при ЛсУ придобива въпросът за правилно описаните работни места. Става въпрос именно за класифицирането на данните свързани със съдържанието и обхвата на задачите в изпълнявани на дадения пост. В перспектива на приемане на работа на ЛсУ, такъв анализ би трябвало да включва не само мериторичните въпроси (обхвата на задачите и необходимите компетенции), но

също така техническите (ергономия на работното място, достъпност на комуникационните трасета, въпросите свързани с Безопасността и Хигиената на Труда, и др.). Изследванията показваха, че значителна част от фирмите не притежава изготвяните във формата на документи описания на работните места. Тези предприятия спрямо изискванията на днешния мениджмънт на човешки ресурси, а също и в перспектива на изискванията за приемане на работа на ЛсУ би трябвало да вземат предвид нуждата от притежаване на солидно изготвени описания на работни места, които със сигурност биха въвели ред и поправили провеждането на много дейности свързани с приемане на работа и ръководенето техния най-ценен капитал – хората.

Значителна част от ЛсУ са убедени, че ако изобщо им се предлага работа, то изключително на пазара за ЛсУ. Във връзка с това обявленията за рекрутиране на свободния трудов пазар се разглеждат най-често като „оферта насочена не към тях“. В този случай добра практика може да се окаже прилагането на формулата за положителна дискриминация, включително в офертите за рекрутиране – което означава обогатяване на обявленията с оферти с информация свидетелстваща за реализирането на политиката не еднаквите шансове при приемане на работа. Изследванията показват, че прилагането на тази формула от фирмите на свободния трудов пазар бе рядкост. Това произтича от факта, че работодателите не се досещат за функцията на положителната дискриминация в контекста на проблема на дискриминацията в приемане на работа на ЛсУ. **Затова следва да се препоръча особено в перспектива на свободния трудов пазар, предлаганата централна платформа за приемане на работа на ЛсУ да обяснява въпросите за основателността на прилагането на формулата за положителна дискриминация, както и да посочва практически примери за нейното предлагане.**

Не е необходимо да се провежда доказателствен процес, за да се констатира, че правилно проведената процедура на адаптация това са ползи не само за новия служител, но преди всичко за фирмата. Въвеждането на новия служител според правилно приетата практика в значителна степен нивелира отрицателните последствия от „синдрома на новия служител“, който най-често се проявява в по-ниската ефективност през първите работни седмици, или във възникващите проблеми свързани с естеството на междучовешките отношения. Изследванията показват, че процесът на адаптация съгласно с записаните по-рано процедури, се провежда в незначителни количества. **В този случай трябва да се отбележи, че в интерес на фирмите би трябвало да е първо определянето на процедурите, а след това тяхното правилно имплементиране,**

което притежава особена изразителност по отношение на приемане на работа и използването на човешкия потенциал на ЛсУ.

През призмата на нивелиране на празнините в знанията и уменията на служителите с увреждания, които общо взето се отличават с по-лоши компетенции отколкото лицата без увреждания, лекарство за развитието на служителя могат да се окажат съответните пакети за обучение. Във връзка с разноските от такива мероприятия, на разположение на работодателите остава възможността за използване на инструмента – във формата на получаване на рефундиране на част от разноските направени в областта на проведените обучения. Обаче в перспективата на използването на този инструмент, първият проблем се оказва липсата на знания относно неговото функциониране, а допълнителен проблем представляват процедурите в областта на кандидатстване за рефундиране на така проведените обучения. **Вземайки предвид гореописаното се очаква по-голям достъп към информация относно възможностите и принципите на използване на този инструмент за подкрепа, чието добро разрешение може да бъде вземането предвид на този въпрос в предлаганата централна платформа за приемане на работа на ЛсУ.**

Европейският и американски опит показват, че успешно разрешение за нивелирането на бариерите от рода на междучовешките отношения, т.е. предразсъдъците и стереотипите вътре във фирмите предвиждащи възможността за приемане на работа на ЛсУ, е внедряването на процеса за подготовка на лицата без увреждания за сътрудничество с ЛсУ. **Тази формула трябва да се разглежда като препоръка за полските фирми, понеже изследванията показват, че фактически този вид подготовки не се извършват.**

Всичко това изцяло дава основание, а същевременно положително верифицира втората хипотеза съдържаща се в твърдението, че:

Съществува спешна необходимост от проектирането и пускането на централна платформа за приемане на работа на ЛсУ, която ще осигурява:

- *достъп до пълните и актуални знания относно функционирането на инструментите за подкрепа при приемане на работа на ЛсУ и условията за тяхното признаване,*
- *достъп до пълните и актуални знания относно процедурите за използване на достъпните субсидии,*

- *възможност за провеждане на безплатна консултация в областта на използването на инструментите за подкрепа на приемане на работа на ЛсУ и процедурите свързани с тях, включително с разплащанията и рапортите в : традиционна, онлайн и телефонна форма.*
- *осигуряване на мериторични знания относно методите, техниките и инструментите за ръководене на човешкия потенциал при ЛсУ.*

В рамките на проведения изследователски процес редица интересни декларации донесе анализът на синтетичните изследвания, представляващ същевременно съществена част от експлорацията над проблематиката на условията за използване на човешкия потенциал на ЛсУ на свободния трудов пазар. Мненията на ЛсУ са неразделими, още повече, че представляват важен пункт за сравнение в областта на идентификацията на бариерите пред нарастването на използването на техния капитал на свободния трудов пазар.

Най-важните заключения произтичащи от вторичните изследвания са:

Отношението на ЛсУ спрямо обществеността често е отражение на приетото убеждение и генерализиране на получавания образ за тях с отрицателен оттенък. Анализът на документите показва, че ЛсУ често виждат себе си по-отрицателно по отношение на своята ценност като служители, отколкото това е в действителност, което често се превръща в заемането на пасивна професионална поза. Познавачите на предмета посочват, че в този случай един от главните фактори за това положение е психологическата основа. Следователно трябва да се помисли над възможността за **въвеждане на програми за психологическа подкрепа, насочени към стимулиране на импулсите в областта на използването на професионалния потенциал при ЛсУ, които са пренебрегнати от професионална гледна точка. Това се потвърждава също от основателността от внедряване и провеждане и обществени кампании от средствата на ДФзРнЛсУ,** чиято форма и граници бяха предложени в т.2.

Синтетичните анализи показват, че един от интензивно демотивиращите детерминанти за започване на професионална дейност от ЛсУ, може да бъде опасението пред загубата на пенсията по болест. Това опасение произтича предимно от факта на съществуването на лимит, определящ размера на възнаграждението на лица притежаващи право за пенсия по болест. Второ, от страха за научаването от страна на съответните институции, че такова лице може да работи в резултат на което пенсията не е необходима осигуровка, което би могло да представлява предпоставка за нейното спиране или отменяне.

Резултатът от липсата на готовност за започване на работа от ЛсУ може в много случаи да представлява номенклатура в рамките на системата на издаване на присъди и постановления. Предлаганата номенклатура може да обърка както самите ЛсУ, техните семейства, потенциалните работодатели, а дори и лекарите експерти. Източникът на недоразумения е тук конкретната формулировка „негоден/на за работа“, който се съдържа в значителна част от постановленията за пенсия по болест. Въпреки че това твърдение се прилага изключително с цел за признаване на пенсия по болест, може да внушава – и много хора точно така мислят (работодателите опасявайки се от правните последствия, както и ЛсУ – опасявайки се от загубването на пенсията) – пречка за започване на работа. Фактически обаче тези лица могат да започнат работа. **Затова тук трябва да се препоръча задължението за постоянно информиране на ЛсУ от страна на институциите издавайки постановления за целта и обхвата на такова решение, а също така включването на тази информация в предлаганата централна платформа за приемане на работа на ЛсУ. Освен това успешно разрешение в този случай изглежда въвеждането на допълнителна забележка на самото удостоверение: „удостоверението служи единствено за пенсионни цели и не представлява пречка за започване на професионална дейност“.**

Не по-малко важен аспект оказващ влияние върху поведението на ЛсУ спрямо трудовия пазар, представлява здравословното състояние (видът на увреждания) и в много случаи свързаните с него проблеми на придвижване. **Това потвърждава основанието на предложената препоръка в т.3. – отнасяща се към проектирането на архитектурата на външното обкръжение, както и на самите фирми по такъв начин, че във възможно най-голяма степен да бъде достъпна за всички хора, т.е. да отговаря на философията на универсалното проектиране, а също така и на по-големия достъп до инструментите за подкрепа на тази категория проблеми.**

Необикновено важен елемент за придвижването по трудовия пазар е обхвата и нивото на притежаваните професионални компетенции. Имайки предвид общо взето ниското ниво на образованието при ЛсУ, очаква се внедряването на общонационална програма на асимилиране в рамките на всички степени и видове образование за нуждите и възможностите на ЛсУ, а също така и текущи действия повишаващи квалификациите на ЛсУ чрез организиране на обучения и курсове посредством държавните институции, както и на извънправителствените организации.

Резюмирайки, следва да се констатира, че от обществена гледна точка, но също по икономически причини, всички субекти създаващи използващи системата за подкрепа

при приемане на работа на ЛсУ, би трябвало да осъзнават особената трудност на този въпрос. „Би било нещо изключително неподобаващо на човека и отричане на общата човечност, ако би се позволявало само на лицата без увреждания да участват в обществения живот, следователно и да работят, понеже по този начин би се появила опасна форма на дискриминация на слабите и болните от страна на силните и здравите. Работата в предметно значение също при такива обстоятелства трябва да бъде подчинена на достойнството на човека, субекта на работата, а не единствено на икономическата полза.” [29] Ефективното използване на човешкия капитал на ЛсУ, особено през призмата на свободния трудов пазар, представлява несъмнено успех на държавата, на фирмите, но също така и на самите лица с увреждания.

СПИСЪК НА ПУБЛИКУВАНИТЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА И СПЕЦИАЛНОСТТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

а) Монографии, научни редактори

1. Krzysztof Czyrka (red nauk.); *Skuteczność w biznesie, Współpraca terytorialna w Euroregionie Pro Europa Viadrina, Przedsiębiorczość na pograniczu polsko-niemieckim,* Tom II, Wyd. PWSZ w Gorzowie Wlkp., ISBN 978-83-63134-12-9 Gorzów Wlkp 2011.
2. Magdalena Byczkowska, Anna Kaczmarek, Krzysztof Czyrka; *Współpraca przedsiębiorstw na pograniczu polsko- niemieckim w Euroregionie Pro Europa Viadrina (doświadczenia polskich przedsiębiorstw);* Wydawnictwo PWSZ w Gorzowie Wielkoplskim; ISBN 978-83-89682-54-3; Gorzów Wlkp 2011, s. 1-50.
3. Magdalena Byczkowska, Anna Kaczmarek, Krzysztof Czyrka; *Współpraca przedsiębiorstw na pograniczu polsko- niemieckim (doświadczenia niemieckich przedsiębiorstw),* Wydawnictwo PWSZ w Gorzowie Wielkoplskim; ISBN 978-83-63134-25-9; Gorzów Wlkp. 2012, ss. 1-120.
4. Krzysztof Czyrka (red nauk.); *Studia i Prace Instytutu Ekonomicznego Nr 3, Przedsiębiorczość na pograniczu- wybrane problemy, Tom I,* Wyd. PWSZ w Gorzowie Wlkp., ISBN 978-83-63134-17-4, Gorzów Wlkp 2012.
5. Pavel Pavlov, Krzysztof Czyrka (red nauk.); *Studia i Prace Instytutu Ekonomicznego Nr 3, Ekonomiczno zarządcze problemy gospodarcze, Tom II,* Wyd. PWSZ w Gorzowie Wlkp., ISBN 978-83-63134-77-8, Gorzów Wlkp 2013.
6. Krzysztof Czyrka, *Zarządzanie potencjałem ludzkim osób niepełnosprawnych w organizacjach,* dysertacje doktorskie, Wyd. PWSZ Gorzów Wlkp., ISBN 978-83-63134-88-4 Gorzów Wlkp., 2013, ss. 1-307.
7. Krzysztof Czyrka, Józef Frąś (red nauk.); *Studia i Prace Instytutu Ekonomicznego Nr 5, Przedsiębiorczość szansą rozwoju regionu- wybrane problemy, Tom II,* Wyd. PWSZ w Gorzowie Wlkp., ISBN 978-83-63134-26-6, Gorzów Wlkp 2013.

[29] Йоан Павел II, *Laborem exercens*, Лицето с увреждане и работата, ч.22, 14.09.1981.

b) Глави в монографии, ръководства, скриптове, публикации в научни списания, конференция публикации публикации книги

1. Krzysztof Czyrka, Poprawna witryna – jak uchronić się od najczęściej popełnianych błędów, w: Wykorzystanie narzędzi marketingowych w Internecie przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw, Teoria i praktyka, red. M. Byczkowska, T. Marcinkowski; ISBN 978-83-926546-1-2; Gorzów Wlkp. 2008, ss. 129-143.
2. Magdalena Byczkowska, Krzysztof Czyrka, Anna Kaczmarek,, *Wykorzystanie narzędzi marketingowych w Internecie przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw- raport z badań*. w: Wykorzystanie narzędzi marketingowych w Internecie przez sektor małych i średnich przedsiębiorstw red. M. Byczkowska, T. Marcinkowski; ISBN 978-83-926546-1-2; Gorzów Wlkp. 2008, ss.11-77.
3. Krzysztof Czyrka, *Innowacyjność sposobem na konkurencyjność MSP, w: Bariery rozwoju firm sektora MŚP w regionie lubuskim*, Teoria i praktyka, red. M. Byczkowska, T. Marcinkowski; ISBN 978-83-926546-1-2; Gorzów Wlkp. 2008, ss. 191-120.
4. Krzysztof Czyrka, *Nowoczesne koncepcje zarządzania w usługach publicznych*, w: Zarządzanie Jakością w usługach publicznych red. J. Frąś, ,Wyd. WNUS, ISBN 978-83-7241-697-1, Szczecin 2009, ss. 138-150.
5. Krzysztof Czyrka, *Pokonywanie barier osób niepełnosprawnych jako integralny element podnoszenia wartości społecznej przedsiębiorstw* w: Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, Determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa, Zeszyt Naukowe US 578, ISNN 1640-6818 Szczecin 2009, ss. 97-106.
6. Krzysztof Czyrka, *Uwarunkowania tworzenia i funkcjonowania małych przedsiębiorstw działających w oparciu o statut zakładów pracy chronionej* w: Strategie zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami, MIKROFIRMA 2010, Zeszyt naukowy 585, ISNN 1640-6818; 1996-382X Szczecin 2010, ss. 111-119.
7. Krzysztof Czyrka, Magdalena Byczkowska, *Kultura organizacyjna jako niepodzielna wartość rozwoju i wykorzystywania potencjału ludzkiego osób niepełnosprawnych w zakładach pracy chronionej (ZPCH),* w: Koszt kapitału i źródła finansowania przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe US w Szczecinie nr 636, Finanse, Rynki finansowe, ubezpieczenia nr 36, ISNN 1640-2751; 1733-2842 Szczecin 2010, ss. 86-103.
8. Krzysztof Czyrka, Marcin Cywiński, *Strategia innowacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej regionu, w: Koszt kapitału i źródła finansowania przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe US w Szczecinie nr 636, Finanse, Rynki finansowe, ubezpieczenia nr 36, ISNN 1640-2751; 1733-2842 Szczecin 2010, ss. 261-273.
9. Magdalena Byczkowska, Krzysztof Czyrka, Factoring jako niekonwencjonalna forma finansowania mikro i małych przedsiębiorstw w : Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Systemy finansowania i oceny, Zeszyty Naukowe nr 637, Ekonomiczne problemy usług nr 62. ISSN 1640-6818, Szczecin 2011, ss. 42-52.
10. Krzysztof Czyrka, Magdalena Byczkowska, *Zarządzanie potencjałem ludzkim w zachodniopomorskich zakładach prac chronionej- wybrane wyniki badań* w: Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Systemy

finansowania i oceny, Zeszyty Naukowe nr 637, Ekonomiczne problemy usług nr 62. ISSN 1640-6818, Szczecin 2011, ss.339-347.

11. Magdalena Byczkowska, Krzysztof Czyrka, Janusz Soboń, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a kapitał ludzki w: Sucesne problemy riadenia (Współczesne problemy zarządzania),* pod red. E.Weiss, J. Polacko, Z. Sirojc, Wyd. Mega Plast dla Wyższa Szkoła Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie, ISSN 83-89884-38-0 Warszawa 2011, ss.123-150.
12. Krzysztof Czyrka, *Zarządzanie potencjałem ludzkiej niepełnosprawności a rynek przedsiębiorstw zakładów pracy chronionej w Polsce w latach 2000-2009,* w: Współpraca przedsiębiorstw na pograniczu polsko-niemieckim w Euroregionie Pro Europa Viadrina (doświadczenia polskich przedsiębiorstw), Rozwój regionów transgranicznych, tom III, red. M. Byczkowska, Wyd. PWSZ w Gorzowie Wlkp., ISBN 978-83-63134-12-9, Gorzów Wlkp., 2011, ss. 7-27.
13. Krzysztof Czyrka, *Innowacyjność a realia w zarządzaniu zasobami ludzkimi w lubuskich zakladach pracy chronionej- wybrane wyniki badań*, w: Funkcjonowanie regionalnego systemu innowacji w województwie lubuskim. analiza i prognozy red. A.Świedek, Zeszyt naukowy nr.1, Funkcjonowanie regionalnego systemu innowacji w województwie lubuskim, Analizy i prognozy, ISBN 978-83-930924-0-6,Zielona Góra 2012,s. 174-179.
14. Krzysztof Czyrka, *Human capital management in the Euroregion Pro Europa Viadrina,* w:Przedsiębiorczość na pograniczu-wybrane problemy, red. M.Byczkowska, Studia i Prace Instytutu Ekonomicznego nr 5, Wyd. PWSZ Gorzów Wlkp., ISBN-978-83-63134-25-9, Gorzów Wlkp., 2012, ss.55-65.
15. Krzysztof Czyrka, *Innovative management of people and the realities of governance in sheltered workshops,* w:Przedsiębiorczość na pograniczu-wybrane problemy, red. M.Byczkowska, Studia i Prace Instytutu Ekonomicznego nr 4, Wyd. PWSZ Gorzów Wlkp., ISBN-978-83-63134-21-1, Gorzów Wlkp., 2012, ss.56-77.
16. Krzysztof Czyrka, *The role of euroregions in developnent of social and economic cross-border areas (for example Euroregion Pro Europa Viadrina*), w: New trends in Social Policy and welfare economy; Edited by: T. Wołowiec, D. Ismailova, I. Rogozińska- Mitrut; ISBN 978-966-2696-15-8, Kyiev 2012. ss.215-228.
17. Krzysztof Czyrka, *Scorecard Balanced- modern public sector management tool*, w:Инновационное развитие России: условия, противоречия, приоритеты, Materiały IX Międzynarodowej Konferencji Naukowej, Moskwa 2013; Ministerstwo Obrazowanija i Nauki Rosji Tom II, ISBN 978-5-905742-27-9. Moskwa 2013, ss. 87-92.
18. Krzysztof Czyrka, Janusz Soboń, *Brand positionoig as an element of management strategies on the international markets,* w:Инновационное развитие России: условия, противоречия, приоритеты, Materiały IX Międzynarodowej Konferencji Naukowej, Moskwa 2013; Ministerstwo Obrazowanija i Nauki Rosji Tom II, ISBN 978-5-905742-27-9. Moskwa 2013, s. 114-11.
19. Krzysztof Czyrka, *Good management practices transfer of experience between the science and business-international experience* w: International Journal of Modern Education and Management; ISNN 2307-3314 Kokshe Academy 2013 ss.16-25.
20. Krzysztof Czyrka, *Management of human potential of persons with disabilities (the practice of selected european countries)* w: International Journal of Modern Education and Management; ISNN 2307-3314 Kokshe Academy 2013, ss.25-34.

21. Krzysztof Czyrka, *Prawne i etyczne aspekty w przeprowadzaniu procesu rekrutacji i selekcji* , w: Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego NR5 , Przedsiębiorczość szansą rozwoju regionu- wybrane problemy Tom I, ISBN 978-83-63134-38-9Gorzów Wlkp. 2013, ss.31-43.

22. Krzysztof Czyrka, *Potrzeby kompetencyjne menadżerów w ZPCh,* w: Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego NR 3, Ekonomiczno zarządcze problemy w gospodarce, Tom I, ISBN 978-83-63134-77-78, Gorzów Wlkp. 2013, ss.19-33.

23. Krzysztof Czyrka, Borowiecki, *Trendy w zarządzaniu łańcuchem dostaw* w:Logistyka, Instytut Magazynowania i Logistyki, Poznań 2014, ISSN 1231-5478, ss. 35-59.

24. Krzysztof Czyrka, Pavel Pavlov, *Analysis of the key parameters of the employment of disabled persons in european union and the situation of Poland*, w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 2/2014, Free University of Varna, 2014, ISSN 2367-4555, ss. 57-70.

25. Krzysztof Czyrka, *Understanding of the core of the human capital in the contemporary conditions of management*, w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 2/2014, Free University of Varna, 2014, ISSN 2367-4555, ss. 39-50.

26. Krzysztof Czyrka, Anna Nedyalkova, *Support the organization and management of young business-experience of selected UE countries*, w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 3/2014, Free University of Varna 2014, ISSN 2367-4555, ss. 85-105.

27. Krzysztof Czyrka, Janusz Soboń*, The category of disability in poland and other eu countries – paradigm shifts*, w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 4/2014, Free University of Varna 2014, ISSN 2367-4555, ss. 57-70.

28. Krzysztof Czyrka, Bogusław Borowiecki, *Logistics management of construction of the fixed assed* w: Assessment of the machines conditions operations and their improvement, Maribor 2014.

29. Anna Kaczmarek, Krzysztof Czyrka, Magdalena Byczkowska, *Inflow and structure of foreign direct investment in Poland in the years 2004- 2012*, w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 2/2014, Free University of Varna 2015, ISSN 2367-4555, ss. 5-17.

30. Krzysztof Czyrka, *The role of the staff in management of various workers – the perspective of an employee with disabilities*, Економічний Факультет Прикарпатський Національний Університет імені Василя Стефаника, Ukraine 2015.

31. Krzysztof Czyrka, Magdalena Byczkowska, Anna Kaczmarek, *Diversity management – obstacles in hiring people with disabilities on the open labor market*, w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 3/2014, Free University of Varna 2015, ISSN 2367-4555, ss. 87-103.

32. Krzysztof Czyrka, *Barriers in using the human potential of the people with disabilities-deliberations*, Економічний Факультет Прикарпатський Національний Університет імені Василя Стефаника, Ukraine 2015.

33. Magdalena Byczkowska, Anna Kaczmarek, Krzysztof Czyrka, *Factors determining development of foreign direct investment in the light of locations' theory,* w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 4/2015, Free University of Varna 2015, ISSN 2367-4555, ss. 81-95.

НАУЧНИ ГРАНТОВЕ И ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ПРОЕКТИ, СВЪРЗАНИ С ЕКСПЕРТ ДИСЕРТАЦИЯ

1. The member of a team of the research project *'Benefiting from the marketing tools on the Internet through the sector of small and minor enterprises'* /2008.
2. The member of a research and introductory team *'Bathing beer – an innovative product – launching and implementation'* /2008-2010.
3. Management of an EU research and implementation project in the Witnica Brewery Inc. *'Innovative Economy 2007-2013- the Passport to the exportation 6.1 PO IG'-* ' Strengthening the brand of the products on the foreign markets of Witnica Brewery Inc.'/2009.
4. Own research project of doctoral program, *Management of human potential disability in the sheltered workshops in the western part of Polish 2009-2010.*
5. Conducting the research and expert project *'Benefiting from the human potential of the disabled in the voivodships of the western Poland'*/2010-2011.
6. Supervision over the EU research and expert project *'The cooperation of the enterprises on the Polish and German boundary area in the Euro region 'Pro Europe Viadrina'' (the experience of Polish enterprises)- from the program of ' Supporting the further development of the human resources and the trans boundary cooperation' from the Fund of Minor Projects in the EURO Region Pro Europe Viadrina/* 2011.
7. The member of the EU research and expert project *'The cooperation of the enterprises on the Polish and German boundary area in the Euro Region 'Pro Europe Viadrina'' (experiences of the German Enterprises) – from the program of ' Supporting the further development of the human resources and the trans boundary cooperation'' from the Fund of Minor Projects in the EURO Region Pro Europe Viadrina*/2012.
8. The expert in the research and implementation project for the Witnica Brewery Inc. *'Enhancing the process of sales of a product in the lubuskie region- methods, tools and instruments'* / 2012.
9. Managing the research and implementation project *'The implementation of innovative organizations in the range of human potential management', restructuring of the HRM procedures in the Witnica Brewery Inc./* 2013.

СПИСЪК НА ЦИТАТИТЕ СВЪРЗАНИ С ТЕМАТИКАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Krzysztof Czyrka, Zarządzanie potencjałem ludzkim osób niepełnosprawnych w organizacjach, dysertacje doktorskie, Wyd. PWSZ Gorzów Wlkp., ISBN 978-83-63134-88-4 Gorzów Wlkp., 201, ss. 1-307.

- op.cit. Frąś J., Siwkowski M., Jakość świadczenie usługi pocztowej, w: Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego NR5 , Przedsiębiorczość szansą rozwoju regionu- wybrane problemy Tom II, ISBN 978-83-63134-38-9, Gorzów Wlkp. 2013, s.10.

Krzysztof Czyrka, Zarządzanie potencjałem ludzkim osób niepełnosprawnych w organizacjach, dysertacje doktorskie, Wyd. PWSZ Gorzów Wlkp., ISBN 978-83-63134-88-4 Gorzów Wlkp., 201, ss. 1-307.

- op.cit. Ismailova D., Sekenowa A., Social economy enterprises as part of the local enviroment, w: Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego NR5 , Przedsiębiorczość szansą

rozwoju regionu- wybrane problemy Tom II, ISBN 978-83-63134-38-9, Gorzów Wlkp. 2013, s.126.

Krzysztof Czyrka, Zarządzanie potencjałem ludzkim osób niepełnosprawnych w organizacjach, dysertacje doktorskie, Wyd. PWSZ Gorzów Wlkp., ISBN 978-83-63134-88-4 Gorzów Wlkp., 201, ss. 1-307.

- op.cit. Varcholova T., Reśko D., Manager in Contemporay organization (Selected theoretical aspects), w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 1/2014, Free University of Varna 2014, ISSN 2367-4555, s. 6.

Krzysztof Czyrka, Zarządzanie potencjałem ludzkim osób niepełnosprawnych w organizacjach, dysertacje doktorskie, Wyd. PWSZ Gorzów Wlkp., ISBN 978-83-63134-88-4 Gorzów Wlkp., 201, ss. 1-307.

- op.cit. Pavlov P., Wolowiec T., Knowledge resources management as an endogenous souorce of the local government units potential in Poland, w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 1/2014, Free University of Varna 2014, ISSN 2367-4555, s. 25.

Krzysztof Czyrka, Zarządzanie potencjałem ludzkim osób niepełnosprawnych w organizacjach, dysertacje doktorskie, Wyd. PWSZ Gorzów Wlkp., ISBN 978-83-63134-88-4 Gorzów Wlkp., 201, ss. 1-307.

- op.cit. Byczkowska M., Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w dyfuzji nowych technologii do województwa lubuskiego, w: Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego NR5 , Przedsiębiorczość szansą rozwoju regionu- wybrane problemy Tom III, ISBN 978-83-63134-38-9, Gorzów Wlkp. 2013, s.47.

Krzysztof Czyrka, Zarządzanie potencjałem ludzkim osób niepełnosprawnych w organizacjach, dysertacje doktorskie, Wyd. PWSZ Gorzów Wlkp., ISBN 978-83-63134-88-4 Gorzów Wlkp., 201, ss. 1-307.

- op.cit. Kaczmarek A., Specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, w: Studia i Prace Wydziału Ekonomiczneg, Ekonomiczno zarządcze problemy w gospodarce, Tom II, ISBN 978-83-63134-77-78, Gorzów Wlkp. 2013, s.91.

Krzysztof Czyrka, Zarządzanie potencjałem ludzkim osób niepełnosprawnych w organizacjach, dysertacje doktorskie, Wyd. PWSZ Gorzów Wlkp., ISBN 978-83-63134-88-4 Gorzów Wlkp., 201, ss. 1-307.

- op.cit. Byczkowska M., Bezpośrednie inwestycje zagraniczne- wybrane przejawy rozwoju gospodarczego, w: Studia i Prace Wydziału Ekonomiczneg, Ekonomiczno zarządcze problemy w gospodarce, Tom III, ISBN 978-83-63134-77-78, Gorzów Wlkp. 2013, s.19.

Krzysztof Czyrka., Nowoczesne koncepcje zarządzania w usługach publicznych, w: Zarządzanie Jakością w usługach publicznych, red. J. Frąś, Wyd. WNUS, ISBN 978-83-7241-697-1, Szczecin 2009, ss. 138-150.

- op.cit. Kawula M., Łatoszyńska P., The selected aspects of motivation as an element of human resources management, w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 1/2014, Free University of Varna 2014, ISSN 2367-4555, s. 136.

Krzysztof Czyrka., Nowoczesne koncepcje zarządzania w usługach publicznych, w: Zarządzanie Jakością w usługach publicznych, red. J. Frąś, Wyd. WNUS, ISBN 978-83-7241-697-1, Szczecin 2009, ss. 138-150.

- op.cit. Bielawa A., Jakość usług serwisowo-naprawczych z punktu widzenia klienta zewnętrznego, w: Studia i Prace Wydziału Ekonomicznego NR5 , Przedsiębiorczość szansą

rozwoju regionu- wybrane problemy Tom III, ISBN 978-83-63134-38-9, Gorzów Wlkp. 2013, s.11.

Krzysztof Czyrka, Magdalena Byczkowska, Anna Kaczmarek, , Współpraca przedsiębiorstw na pograniczu polsko- niemieckim w Euroregionie Pro Europa Viadrina (doświadczenia polskich przedsiębiorstw), Wydawnictwo PWSZ w Gorzowie Wielkoplskim, ISBN 978-83-89682-54-3; Gorzów Wlkp 2011, ss. 1-50.

- op.cit. Zaremba A., Muszyński A., Theoretical aspects of management in the context of both traditional and new features of agricultural land, w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 1/2014, Free University of Varna 2014, ISSN 2367-4555, s. 56.

Krzysztof Czyrka, Magdalena Byczkowska, Anna Kaczmarek, , Współpraca przedsiębiorstw na pograniczu polsko- niemieckim w Euroregionie Pro Europa Viadrina (doświadczenia polskich przedsiębiorstw), Wydawnictwo PWSZ w Gorzowie Wielkoplskim, ISBN 978-83-89682-54-3; Gorzów Wlkp 2011, ss. 1-50.

- op.cit. Gercheva G. Soboń J., Selected issues of progressive taxation, w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 1/2014, Free University of Varna 2014, ISSN 2367-4555, s. 126.

Krzysztof Czyrka, Magdalena Byczkowska, Anna Kaczmarek, , Współpraca przedsiębiorstw na pograniczu polsko- niemieckim w Euroregionie Pro Europa Viadrina (doświadczenia polskich przedsiębiorstw), Wydawnictwo PWSZ w Gorzowie Wielkoplskim, ISBN 978-83-89682-54-3; Gorzów Wlkp 2011, ss. 1-50.

- op. cit T. Wołowiec, M. Cienkowski, The main problems and limitations of harmonization process of personal income taxation [w:] Anna Nedyalkova (red.) Globalization, the State and the Individual, 1/ 2014, Free University of Varna, ISSN 2367-4555 Varna 2014, s. 93

Krzysztof Czyrka, Magdalena Byczkowska, Anna Kaczmarek, , Współpraca przedsiębiorstw na pograniczu polsko- niemieckim w Euroregionie Pro Europa Viadrina (doświadczenia polskich przedsiębiorstw), Wydawnictwo PWSZ w Gorzowie Wielkoplskim, ISBN 978-83-89682-54-3; Gorzów Wlkp 2011, ss. 1-50.

- op. cit Magdalena Byczkowska, Janusz Soboń, Enterprise development issues on the German- Polish border [w:] Иииовационное развитие России: условия, противоречия, приоритеты, ISBN 978-5-905742-27-9 Москва 2013.

Magdalena Byczkowska, Krzysztof Czyrka, Factoring jako niekonwencjonalna forma finansowania mikro i małych przedsiębiorstw w : Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Systemy finansowania i oceny, Zeszyty Naukowe nr 637, Ekonomiczne problemy usług nr 62. ISSN 1640-6818, Szczecin 2011, ss. 42-52.

- op.cit. Franc-Dąbrowska J., Problematyka niewypłacalności małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach turbulentnego otoczenia, Ekonomia dla przyszłości, Wyd. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, ISSN: 978-83-88700-71-2, s. 3.

Magdalena Byczkowska, Krzysztof Czyrka, Factoring jako niekonwencjonalna forma finansowania mikro i małych przedsiębiorstw w : Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Systemy finansowania i oceny, Zeszyty Naukowe nr 637, Ekonomiczne problemy usług nr 62. ISSN 1640-6818, Szczecin 2011, ss. 42-52.

- op.cit. Neydalkowa A., Rogozińska- Mitrut J., Review of current trends in shaping financial knowledge in actual activity of local government units in Poland, w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 1/2014, Free University of Varna 2014, ISSN 2367-4555, s. 147.

Magdalena Byczkowska, Krzysztof Czyrka, Factoring jako niekonwencjonalna forma finansowania mikro i małych przedsiębiorstw w : Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Systemy finansowania i oceny, Zeszyty Naukowe nr 637, Ekonomiczne problemy usług nr 62. ISSN 1640-6818, Szczecin 2011, ss. 42-52.

- op.cit. Wołowiec T., Cienkowski M., *Syntetic analisys of logistic customer service level in the light of companies research in Opole province,* w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 2/2014, Free University of Varna 2014, ISSN 2367-4555, s. 48.

Magdalena Byczkowska, Krzysztof Czyrka, Factoring jako niekonwencjonalna forma finansowania mikro i małych przedsiębiorstw w : Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Systemy finansowania i oceny, Zeszyty Naukowe nr 637, Ekonomiczne problemy usług nr 62. ISSN 1640-6818, Szczecin 2011, ss. 42-52.

- op.cit. Soboń J., Palascakova D., Dubovicka L., Pro-family tax solutions in law, w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 1/2014, Free University of Varna 2014, ISSN 2367-4555, s. 106.

Krzysztof Czyrka, Human capital management in the Euroregion Pro Europa Viadrina, w:Przedsiębiorczość na pograniczu-wybrane problemy, red. M.Byczkowska, Studia i Prace Instytutu Ekonomicznego nr 5, Wyd. PWSZ Gorzów Wlkp., ISBN-978-83-63134-25-9, Gorzów Wlkp., 2012, ss.55-65.

-op.cit. Wołowiec T., Cienkowski M., Syntetic analisys of logistic customer service level in the light of companies research in Opole province, w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 2/2014, Free University of Varna 2014, ISSN 2367-4555, s. 48.

Krzysztof Czyrka, Innowacyjność a realia w zarządzaniu zasobami ludzkimi w lubuskich zakladach pracy chronionej- wybrane wyniki badań, w: Funkcjonowanie regionalnego systemu innowacji w województwie lubuskim. analiza i prognozy red. A.Świedek, Zeszyt naukowy nr.1, Funkcjonowanie regionalnego systemu innowacji w województwie lubuskim, Analizy i prognozy, ISBN 978-83-930924-0-6,Zielona Góra 2012,s. 174-179.

- op.cit. Pavlov P., Wolowiec T., Knowledge resources management as an endogenous souorce of the local government units potential in Poland, w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 1/2014, Free University of Varna 2014, ISSN 2367-4555, s. 27.

Krzysztof Czyrka, Innowacyjność a realia w zarządzaniu zasobami ludzkimi w lubuskich zakladach pracy chronionej- wybrane wyniki badań, w: Funkcjonowanie regionalnego systemu innowacji w województwie lubuskim. analiza i prognozy red. A.Świedek, Zeszyt naukowy nr.1, Funkcjonowanie regionalnego systemu innowacji w województwie lubuskim, Analizy i prognozy, ISBN 978-83-930924-0-6,Zielona Góra 2012,s. 174-179.

- op.cit. Wołowiec T., Cienkowski M., The main problems and limitations of harmonization process of personal income taxation, w:Globalization, the State and the Individual-International Journal 1/2014, Free University of Varna 2014, ISSN 2367-4555, s. 93.

Krzysztof Czyrka, Innowacyjność a realia w zarządzaniu zasobami ludzkimi w lubuskich zakladach pracy chronionej- wybrane wyniki badań, w: Funkcjonowanie regionalnego systemu innowacji w województwie lubuskim. analiza i prognozy red. A.Świedek, Zeszyt naukowy nr.1, Funkcjonowanie regionalnego systemu innowacji w województwie lubuskim, Analizy i prognozy, ISBN 978-83-930924-0-6,Zielona Góra 2012,s. 174-179.

- op.cit. Byczkowska M., Enterprise development issue on the German-Polish border, w:Инновационное развитие России: условия, противоречия, приоритеты, Materiały IX Międzynarodowej Konferencji Naukowej, Ministerstwo Obrazowanija i Nauki Rosji, Tom III, ISSN 978-5-905742-27-9. Moskwa 2013, s. 369.