

**Pril24.3**  
**Д5Б3**

# **РЪКОВОДСТВО**

## **за прилагане на**

### **идентифицираните чужди практики**

### **в България**

### **(Ръководство за прилагане на КСО**

### **практики)**

ДОКУМЕНТ към Д5Б3 по  
Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост  
посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на  
пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

**София, октомври 2017 г.**



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



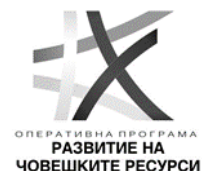
ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

## СЪДЪРЖАНИЕ:

<b>1. КАКВО НИ ДАВАТ КСО ПРАКТИКИТЕ?</b> .....	<b>4</b>
<b>2. КАК ЧРЕЗ КСО ПРАКТИКИ ДА ЗАДЪРЖАМЕ ДОБРИТЕ ПРОФЕСИОНАЛИСТИ НА РАБОТА В ПРЕДПРИЯТИЕТО?</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1. Добри КСО практики за управление и развитие на човешките ресурси</b> .....	<b>8</b>
2.1.1. Видове КСО практики за управление на човешките ресурси .....	8
2.1.2. Какви са основните принципи за приложение на КСО практиките за управление и развитие на човешките ресурси.....	20
2.1.3. Какъв е ключът към успеха на КСО практиките за управление и развитие на човешките ресурси .....	21
2.1.4. По какъв начин практиките за управление и развитие на човешките ресурси влияят върху привлекателността на професиите в бранша .....	22
<b>2.2. Добри КСО практики за предоставяне на социални придобивки</b> .....	<b>23</b>
2.2.1. Каква насоченост имат практиките за предоставяне на социални придобивки и какво включват?.....	24
2.2.2. Какви са основните принципи на практиките за предоставяне на социални придобивки?.....	25
2.2.3. Какъв е ключът към успеха на практиките за предоставяне на социални придобивки?.....	27
2.2.4. По какъв начин практиките за предоставяне на социални придобивки влияят върху привлекателността на професиите в бранша? .....	28
<b>2.3. Добри КСО практики за създаване на по-благоприятни условия на труд</b> ...	<b>29</b>
2.3.1. Каква насоченост имат практиките за създаване на по-благоприятни условия на труд и какво включват?.....	30
2.3.2. Какви са основните принципи на практиките за създаване на по-благоприятни условия на труд?.....	30
2.3.3. Какъв е ключът към успеха на практиките за създаване на по-благоприятни условия на труд?.....	31
2.3.4. По какъв начин практиките за създаване на по-благоприятни условия на труд влияят върху привлекателността на професиите в бранша? .....	32
<b>3. КАКВО ОЩЕ ТРЯБВА ДА ЗНАЕМ ЗА КСО ПРАКТИКИТЕ?</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1. Иновативни КСО политики, инструменти и практики и тяхната роля за повишаване привлекателността на професиите в четирите бранша</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2. Отрасловите колективни трудови договори - платформа за широко прилагане на КСО практики за задържане на работниците</b> .....	<b>39</b>
<b>4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>43</b>

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



## **ИЗПОЛЗВАНИ СЪКРАЩЕНИЯ**

**АИКБ - Асоциация на индустриалния капитал**  
**АПГЕЕКТ - Асоциация на професионалните гимназии по електротехника, електроника и компютърни технологии**  
**БАМА - Българската асоциация на мрежовите академии**  
**БД ИР - Басейнова дирекция „Източнореломорски район“**  
**БЛС - Български лекарски съюз**  
**БНТ - Българска национална телевизия**  
**ВУ - Висше училище**  
**ДКИ – Държавни квалификационни изпити**  
**ДП - Държавно предприятие**  
**ЗЗБУТ - Закон за здравословни и безопасни условия на труд**  
**ИБП - Изпълнители на болнична помощ**  
**ИСО - Стандартизирана система за управление**  
**КП - Клинична пътека**  
**КСТ - Компютърни системи и технологии**  
**КТД - Колективен трудов договор**  
**ЛЗ - Лечебно заведение**  
**ЛЗБП - Лечебно заведение за болнична помощ**  
**ЛОС - Летливите органични съединения**  
**МЗ - Министерство на здравеопазването**  
**МДЛ - Медико-диагностична лаборатория**  
**ММ с ЦПУ - Металообработващи машини с цифрово програмно управление**  
**МОН - Министерство на образованието и науката**  
**МОСВ - Министерство на околната среда и водите**  
**ОКТД - Отраслов колективен трудов договор**  
**РИОСВ - Регионална инспекция по околната среда и водите**  
**СУК - Система за управление на качеството**  
**ТУ - Технически университет**  
**ХТМУ - Химикотехнологичен и металургичен университет**  
**ЦЕРБ - Централна енергоремонтна база**  
**ЦТООС - Център за токсикология и опазване на околната среда**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

## 1. КАКВО НИ ДАВАТ КСО ПРАКТИКИТЕ?

През последните три десетилетия в световната и европейската практика все по-широко навлизат практиките на корпоративната социална отговорност, наричани накратко КСО практики. Българските работодатели също са запознати с тези идеи - някои по-задълбочено, други по-повърхностно. Опитът показва, че редица водещи предприятия в България прилагат широки пакети от КСО практики, като инвестират за това значителни средства и усилия. По правило, това са големи предприятия, обикновени публични, с много добър имидж, силна корпоративна репутация и значителни пазарни позиции. Това, понякога, води до неправилното схващане на идеята за КСО практиките - че те се прилагат само от големи, проспериращи предприятия. Това е изключително погрешно разбиране. Истината е точно обратната: **чрез прилагането на добре подбрани КСО практики, имащи висока ефективност и постигащи силен ефект сред работниците, работодателят съумява да стимулира своите работници и предприятието започва да постига по-добри икономически показатели, продукцията повишава своето качество и това прави предприятието по-търсено и по-конкурентно.** В този случай размерът на предприятието или браншът, в който то оперира, няма значение.

След като започнат да се прилагат, КСО практиките придават на предприятието допълнителна сила и конкурентност, като стимулират работниците за постигане на по-високи производствени показатели. В крайна сметка това води до подобряване на финансовите резултати на предприятието - то става по-стабилно, разширява своя размах, утвърждава позитивния си имидж, стимулира се въвеждането на нови технологии, разработването на нови продукти, редица подобрения и става още по-атрактивно за работниците. Ето как действа логиката на КСО практиките.

Ръководството представлява съвкупност от идеи и конкретни практики в областта на КСО, добри подходи и инструменти, които вече са успешно приложени в европейски и в световен мащаб и са доказали своята ефективност. Това са практики, които по наша преценка са подходящи за прилагане в българските условия и които, ако бъдат приложени правилно, ще дадат много добри резултати.

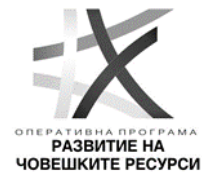
**И все пак, защо КСО практики? Какво ново и различно ни дават те? Как чрез КСО практики ще успеем да повишим мотивацията на работниците и да ги задържим в предприятието?**

Отговорите на тези въпроси се съдържат в настоящето Ръководство:

- **КСО практиките ни учат как да управляваме по-ефективно наличните човешки ресурси.** Всеки работодател се е сблъсквал с недостиг и дефицит на работници с определени професии. Но нека допуснем, че работодателят е успял да се справи с този род проблеми. Големият въпрос е как да направим така, че

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



привлечените хора с високи квалификационни характеристики да се задържат на работа в предприятието;

- **Има много възможности за това и те се предлагат от различните видове КСО практики.** Най-общо казано, това са практики, които ни учат как да подобрим управлението и развитието на човешките ресурси. Не бива да забравяме, че това са живи хора, с конкретни индивидуални желания и очаквания. Колкото и да са различни хората, общото между тях е, че **всички те очакват да се развият в положителна светлина и да постигнат значими резултати в своето професионално развитие.** И ако предприятието покаже на своите работници, че мисли за тяхното развитие и създава необходимите условия за благоприятното им усъвършенстване, в отговор на това работниците ще започнат да възприемат предприятието като близко и свое, и ще вложат повече усилия и труд, за да докажат, че от своя страна също ценят предприятието;
- Много теории и концепции са разработени в тази насока и всичките те показват, че ако работникът започне да гледа на предприятието като на близка нему организация, това значително ще повиши качеството на полагаемия труд и трайно ще привърже работника към предприятието. Проблеми като текучество на работната сила изчезват от само себе си, ако работодателят успее да открие ключа към сърцата на своите работници. В това отношение световната практика формулира едно основно послание: **ако работниците се чувстват необходими, значими и ценени, в отговор те работят по-качествено и действително са загрижени за просперитета на предприятието.** Другото послание на световната практика е, че работодателят не може да постигне сам значими резултати, но ако успее да убеди своите работници в значимостта на това, което те ежедневно правят, това е най-силната стратегия за извеждането на предприятието на водещи позиции.

**Настоящото Ръководство си поставя за цел да насърчи и окуражи българските и чуждестранните работодатели, работещи в четирите пилотни бранша на територията на страната, за широко прилагане на КСО практики, като им разкрие нови хоризонти - чрез социално отговорно поведение и споделяне на реалните потребности на заинтересованите страни, към реални позитивни стъпки за повишаване привлекателността на основните професии и ефективно мотивиране на работниците за работа в предприятията.**

**Нашата обща препоръка към работодателите е: експериментирайте! КСО практиките имат огромен потенциал за задържане на работниците, но в зависимост от бранша трябва да се открият тези "златни" практики, които ще имат най-висок**



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**успех сред работниците. Открийте от какво имат нужда вашите работници на работното си място и се постарайте да им го дадете!**

**И не мислете, че непременно става дума за значителни финансови вложения.** Световният и европейският опит показват, че въпросът е да се установи точно от какво имат нужда работниците и в зависимост от това, да се предприемат конкретни КСО действия. Например, ако предприятието ползва работници от съседни населени места, много ефикасно средство би било да се осигури служебен транспорт - автобус, който да събира работниците от определени населени места, да ги откарва безплатно до предприятието, а след това да ги откарва също така безплатно до техните населени места. Или друг пример: ако в предприятието има работници от социално слаби семейства, може да се помисли за отпускането на безлихвена финансова помощ на тези семейства. Това ще има изключително висока мотивираща сила, защото ще покаже на тези работници, че когато имат нужда не друг, а предприятието им протяга ръка и им помага. Или трети пример: ако в предприятието работят много млади хора, разумно би било да се създаде занималня за децата на работниците. Те хиляди пъти биха премислили дали да напуснат предприятието, което реално се грижи за децата им.

Сигурни сме, че мнозина работодатели сами са стигнали до извода, че ако създават по-благоприятни условия за своите работници, това ще им се възвърне под формата на трайна привързаност и по-качествен труд. Но вероятно малцина от тези работодатели са си дали сметка, че създавайки едно или друго подобрение за своите работници, всъщност те прилагат КСО практики и стават част от световното семейство на социално отговорните предприятия.

**С това Ръководство ние ви каним да надникнете в света на КСО практиките и да се научите как чрез тях да подобрите управлението на човешките ресурси, така че те да бъдат продължително време ваши работници и да отговарят на вашите усилия с позитивни нагласи и качествен труд. Хората обичат да виждат, че са уважавани. КСО практиките ни учат точно на това - какво да направим и как да покажем, че ценим и уважаваме своите работници. Повярвайте на опита на хиляди работодатели преди вас - тези усилия си заслужават и те ще ви бъдат многократно възнаградени. На добър час в света на КСО практиките!**



## **2. КАК ЧРЕЗ КСО ПРАКТИКИ ДА ЗАДЪРЖАМЕ ДОБРИТЕ ПРОФЕСИОНАЛИСТИ НА РАБОТА В ПРЕДПРИЯТИЕТО?**

КСО практиките са специфичен вид дейности, които се извършват доброволно от предприятията, извън изпълнението на законовите изисквания и които са насочени към подобряване на различни параметри от управлението на човешките ресурси и тяхното развитие, подобряване на условията на труд, предоставянето на социални придобивки и други. **Общата цел на КСО практиките е да направят предприятието по-привлекателно за работниците, да ги насърчат към по-качествен труд и да изградят устойчиви нагласи за работа в предприятието.** По принцип, всеки работодател се стреми да създаде добра работна среда, да намали възникващите от производството рискове за здравето и безопасността на работниците, да осигури допълнителни материални "екстри", с които да изкаже своята загриженост за работниците. Понякога работниците не дооценяват тези допълнителни грижи, а в редица случаи гледат на тях като на нещо, което им се полага. Възможно е това да обезсърчи някои работодатели и да намали техния ентузиазъм за прилагане на КСО практики.

Световният опит показва, че КСО практиките имат огромна мотивираща и стимулираща сила. Нужно е, обаче, тези практики да се прилагат с разбиране и правилно, а не интуитивно. Прилагането на КСО практиките е вид наука и както всяка наука, те си имат своя логика и свои закони, на които се подчиняват. **Който владее този вид знание, е овладял мощни лостове за мотивиране и управление на работниците.**

В това Ръководство се поставя акцент върху тези КСО практики и инструменти, които са свързани с **доброволно подобряване на условията на труд над законовите изисквания, с въвеждането на системи за оценка и създаване на възможности за карьерно развитие и други подобни, насочени към задържане на вече заетите в предприятията работници.** Обръщаме специално внимание на този факт, тъй като има и редица други КСО практики - например, КСО практики за привличане на млади специалисти, КСО практики за привличане на добри професионалисти и редица други. Тук, обаче, акцентът са работниците, които са назначени на работа в предприятието.

**По наша преценка, от богатия арсенал на КСО практиките, следните могат да се използват за задържане на назначените работници:**

- 1. Добри практики за управление и развитие на човешките ресурси.**
- 2. Добри практики за предоставяне на социални придобивки.**
- 3. Добри практики за създаване на по-благоприятни условия на труд.**

**За да бъде Ръководството максимално полезно за работодателите от четирите бранша, в него е избран следният подход:**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





- 1) Най-напред накратко се представя съответният тип КСО практики;
- 2) Посочват се основните принципи на тяхното прилагане;
- 3) Специално е посочен ключът към тяхното успешно прилагане;
- 4) Очертава се значимостта на съответния вид практики от гледна точка на създаването на предпоставки за повишаване привлекателността на основните професии в браншовете.

### **2.1. Добри КСО практики за управление и развитие на човешките ресурси**

Управлението на човешките ресурси е сред най-важните компоненти на практиките в областта на КСО. Значимостта на този КСО-сегмент е толкова голяма, че все повече компании, холдинги и предприятия отделят нарочен капацитет и ресурс за разработването на специализирани концепции за управлението на човешките ресурси. Терминът "управление на човешките ресурси" е със сложна структура и в него се включват система от разнообразни действия, разбирани като:

1. Стратегическа дейност, която съобразява управлението на хората на бизнес със стратегията за развитие на стопанската единица.
2. Тази дейност е иманентен компонент от управлението на всички останали ресурси.
3. Крайната цел е ефективно реализиране на стратегическите цели на фирмата/предприятието/компанията.

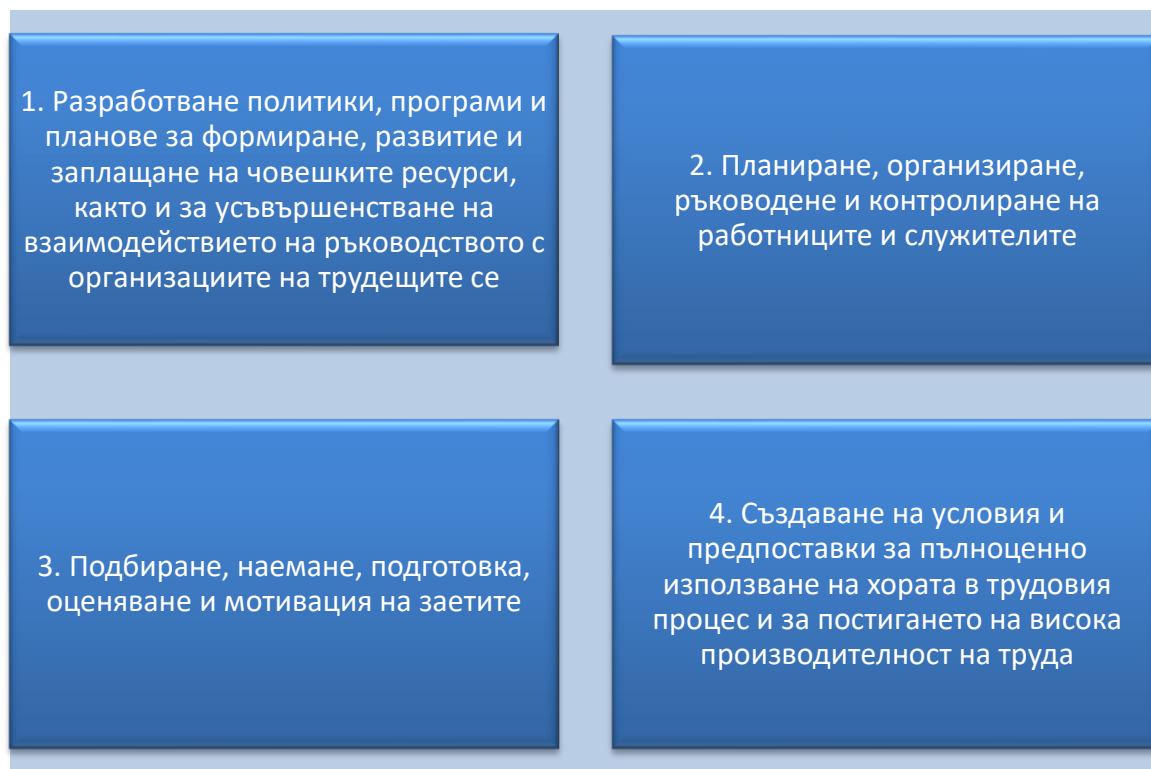
#### **2.1.1. Видове КСО практики за управление на човешките ресурси**

В ежедневието си работодателите най-често схващат управлението на човешките ресурси като съвкупност от дейности, включващи целенасочено действия за постигане на максимален ефект по отношение на:

- Мотивирането на персонала за полагане на качествен труд и изпълнение на преките им трудови задължения;
- Осъществяване на ефективни комуникации вътре в компанията;
- Прилагане на ефективни модели за лидерство и ръководство на компанията;
- Ръководство на групи и звена вътре в компанията;
- Решаване на конфликти, възникващи при изпълнението на непосредствените трудови ангажименти.

Но какво всъщност е управлението на човешките ресурси? Науката приема, че управлението на човешките ресурси е съвкупност от правила, предписания, модели, норми и политики за ефективно оползотворяване на наличните човешки ресурси и наемането на необходимите нови ресурси. Най-общо, управлението на човешките ресурси включва следните четири дейности:





Фиг. 1. Основни дейности на управлението и развитието на човешките ресурси

Това е разбирането за управлението на човешките ресурси, споделяно от преобладаващата част от работодателите, опериращи в рамките на четирите пилотни бранша. Това са и дейностите, които работодателите в своето ежедневие извършват. Някои от тях може дори да се осъзнавали, че дейностите по набиране на нови служители са един от основните елементи на управлението на човешките ресурси.

**Какви КСО практики могат да се използват за подобряване на управлението и развитието на човешките ресурси в предприятията? Препоръчваме три основни вида КСО практики, полезни за целта. Това са:**

- А) КСО практики за обучение на работното място, повишаване на квалификацията и създаване на възможности за кариерно израстване.
- Б) КСО практики за оптимизиране на системите за възнаграждения.
- В) КСО практики за подобряване на организацията на труда и работните процеси.

**А. КСО практики за обучение на работното място, повишаване на квалификацията и създаване на възможности за кариерно израстване**

Практиката изобилства от добри КСО практики в това отношение, но ние препоръчваме следните практики като **най-ефективни**:

<https://www.eufunds.bg/>

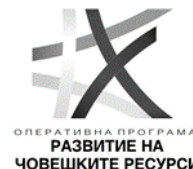
Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- **Обучение в постоянно действащ учебен център с получаване на част от основната заплата по време на обучението:** широко въвежданите в производството нови техника и технологии, непрекъснато повишаващите се изисквания на пазарите към продуктите изискват нови знания и умения от работещите. Те се посрещат от фирмите и предприятията с въвеждане и обогатяване на практиките за повишаване на квалификацията и придобиване на нова квалификация от работещите. За целта е препоръчително в предприятието да се създаде **постоянно действащ учебен център**, в който могат да постъпват кандидатите за работа. В зависимост от нивото на кандидатите и сложността на позицията, за която те кандидатстват, се предлага различен тип обучение. Обучението задължително комбинира теория и практика и по този начин гарантира, че обучаемият ще получи необходимите теоретични знания и практическите умения за прилагането на тези знания. По време на обучението участниците изпълняват определени производствени задачи, за което получават част от основната заплата, определена им за позицията, за която се подготвят. Обучаваните подписват договор за работа в предприятието за определен срок. Ако напуснат преди изтичането на този срок, възстановяват изцяло или частично стойността на обучението;
- За да може предприятието рационално да планира своите разходи за обучение, добре е **в началото на всяка година да се изготвя Годишна програма на обученията през годината**. Освен текущите обучения (по ЗЗБУТ, за поддържане на правоспособност и други), могат да се предвидят и редица други, които се преценяват като необходими. Ръководителите на звена съставят екипи и изготвят тематични планове за обучения в съответното звено. Провеждат се обучения и по пряко предложение на работници - например, работници от производственото звено желаят да се обучат да работят на ново закупени и въведени в производството технологии. В програмата задължително се включва „взаимно обучение“ – например, съвместно се обучават конструктори, технолози, маркетинг. Програмата за обучение се утвърждава от ръководителя на фирмата. Програмата за обучение е динамична и във всеки момент може да се допълва с нови обучения. Разходите за обучение се планират на база на изразходвани средства през предходната година. След преминато обучение, при показани добри резултати, се актуализира (повишава) трудовото възнаграждение;
- Според типа си **обученията на работното място биват вътрешно фирмени и външни обучения**. Към кой тип обучение ще се ориентира работодателят зависи от това на каква тема е обучението: когато работниците се обучават за работа с машини и нови технологии, внедрени в предприятието, за предпочитане е да се

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



провеждат вътрешно фирмени обучения. Лектори за тези обучения могат да бъдат инженери, опитни майстори и други служители от предприятието, но може и да се привлекат специално за целта външни лектори. Външни обучения са необходими тогава, когато за качествено изпълнение на преките производствени задачи е необходимо работниците да придобият допълнителни знания в области, за които предприятието няма собствен капацитет. Но каквото и обучение да бъде избрано, важното е да се помни, че **работниците очакват обучението да бъде на разбран и подходящ за тях език, да дава нова информация, да е поднесено атрактивно, да съчетава теория и практика и да завършва с изграждане на практически умения:**

- ✓ **Вътрешнофирмените обучения** трябва да съответстват на реалните потребности на предприятието от промяна в квалификационните характеристики на работната сила. Понякога се дават съвети в посока да се правят допитвания до това какво биха желали работниците. **Истината е, че обикновено работниците очакват работодателят да им подсказе какви нови умения би могъл да придобие.** Затова работодателят трябва да е активната страна в процеса по инициране на вътрешно фирмени обучения. В редица случаи това е ситуация, която се подразбира. Например, ако работодателят инвестира в нови машини и технологии, в негов интерес е да обучи работниците за работа с новите машини. Иначе не би могло и да бъде. Затова работодателят организира вътрешнофирмени обучения за своя сметка и обучава работниците за работа с машините, които са ново въведени за техните позиции;
- ✓ Редица изследвания показват, че **работниците са по-критични към вътрешнофирмените обучения и по-толерантни към външните обучения.** Това не освобождава работодателя от отговорността внимателно да обмисли темите, по които планира външни обучения, и лекторите, които кани. Темата и лекторите са двете променливи, от които зависи до голяма степен успехът на външните обучения. Макар и относително толерантни към външните обучители, все пак работниците не губят своята изначална критичност и очакват в рамките на тези обучения:
  - Да научат нещо ново и интересно;
  - Получените нови знания да бъдат свързани и да им помогнат за по-лесното и по-качествено изпълнение на преките им трудови задължения;
  - Темите на обученията не бива да са абстрактни или неясни - колкото по-силна е тяхната практическа насоченост, толкова по-добре ще се възприемат тези обучения от работниците;

<https://www.eufunds.bg/>

- Обученията трябва да бъдат поднесени на разбираем език: често пъти външните лектори пристигат със своята лексика и тезаурус. Това може силно да навреди на възприемането на преподаваните нови знания и да сведе ефекта от обучението до нулата. За да се избегне такъв ефект, лекторът трябва предварително да има представа пред кого ще излезе и в зависимост от това да избере релевантна форма на поднасяне на учебния материал;
- ✓ **Полезен методически съвет в тази област** е предварително да се познават възможностите на работниците и в различните обучения да се включват тези работници, които имат капацитет за усвояването на определен тип нови знания и умения. Това е много важно условие както за успеха на вътрешнофирмените обучения, така и за удовлетвореността на работниците от проведените обучения - ако работникът осъзнава, че има капацитет за работа с новите машини, той ще остане в много по-висока степен доволен от това, че е бил обучен за работа с тези машини. Би могло да се възрази, че тези неща не могат да се знаят предварително. Струва ни се, обаче, че в едно предприятие работодателят (и най-вече линейните мениджърски нива) отлично знаят какъв е капацитетът на работниците, които ръководят. Затова е препоръчително преди да се формират групите за обучение, внимателно да се прецени дали тези работници са подходящи за обучение по тази тема;
- **Друга много ефикасна КСО практика за задържане на работниците в предприятието е полагането на грижи за професионалното развитие на работниците. Това би могло да стане чрез отпускане на стипендии за работници/служители в предприятието за обучение във висши учебни заведения:** предприятието отпуска месечни стипендии на приети във висши учебни заведения служители на предприятието, които с договор поемат задължение след завършването на висшето образование да работят в предприятието за определен срок (минимум 3 години). При неизпълнение плащат изцяло или частично стойността на стипендиите;
- **Разработване на програми от типа "Кариерни пътеки":** това са програми, които фиксират възможностите за кариерно и професионално израстване в предприятието. В програмите задължително се определят сроковете и изискванията за придобиване на квалификация, фиксират се етапите на професионалното развитие на служителя. Тази мярка има силно мотивиращо действие и се приема изключително добре от работниците, защото те знаят, че имат индивидуална програма за развитие и виждат себе си като част от предприятието за един по-продължителен период от време. Чрез програмите "Кариерни пътеки" работниците получават силна мотивация за по-продължителна



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

работа в предприятието и започват да гледат на него като постоянна, а не временна дестинация;

- **Обучение на новоназначените чрез наставници:** добра практика е да се полагат специални грижи за ново постъпващите работници. Всеки новоназначен получава наставник, който внимателно наблюдава включването на работника/служителя в производствения процес, оказва му помощ и го обучава за нещата, от които има нужда. Периодът на обучение чрез наставник е най-малко един месец. Тази практика се приема еднакво добре и от новоназначените, и от наставниците - новоназначените получават нужните им наставления и така по-лесно придобиват необходимата им професионална стабилност, а наставниците имат възможност да предадат своите знания и опит. Освен това, наставникът получава допълнително възнаграждение за периода на наставничество и това също е стимул за приемане на тази практика;
- **Насърчаване на новаторското мислене на служителите:** В световната практика се срещат позитивни практики и примери за това как дадена компания повишава своята конкурентоспособност чрез стимулиране на служителите да споделят свои идеи за подобряване на организацията и за повишаване ефективността на работа. Компанията може да разработи своя система за оценка и внедряване идеите на служителите. След като бъдат реализирани и ако дадат добър резултат, като награда съответният служител може да получи награда или бонус пари в брой. Това е отлична практика, която действа мотивиращо и развива творческото мислене на персонала в посока постигане стратегическите цели на компанията. В българските предприятия тази практика има аналог в отделни браншове, които стимулират творческото и иновативното мислене на своите служители. Но като цяло, тази практика е по-скоро изключение и е рядко срещана. Предвид огромния потенциал, който тези практики носят, е разумно тяхното прилагане да се осмисли и да се експериментира, като чрез подходящи стимули, награди и бонусни системи се насърчи иновативното мислене на работниците от всички нива и им се даде възможност за професионално развитие. Добре е да се организират различни форми на добронамерена вътрешна конкуренция между работниците, като предварително се знае, че служителят - носител на най-много иновативни и творчески идеи ще бъде адекватно възнаграден;
- **Специфични са формите за повишаване на квалификацията на летците-пилоти.** Повишаването на квалификацията е смятано за абсолютно задължително условие в авиацията. Непрекъснатото усъвършенстване на техниката, смяната с нови и по-модерни летателни средства, навлизането на нови технологии и съвременен аеронавигационно оборудване и непрекъснатото повишаване на

<https://www.eufunds.bg/>

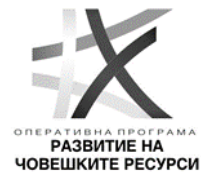
Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

международните изисквания за безопасност и сигурност, изискват поддържане на квалификацията през целия период на работа. Изисква се също така препотвърждаване на свидетелствата за медицинска и летателна годност и преподготовка при преминаване на друг тип летателно средство. Този процес протича през стриктния контрол на българската и чуждите въздухоплавателни администрации, както и на международните организации за авиационна безопасност. Организираните курсове за подготовка и преподготовка и се осигуряват часове за упражнения на тренажори в България и ако е необходимо - извън страната, което е значителна финансова инвестиция. Екипажите се обвързват с дългосрочни договори. Създават се също така условия за кариерно развитие в компанията – преминаване на по-висока длъжност, за полети при по-високи летателни минимума, за работа като инструктори в полет, инструктори на тренажорна подготовка, проверяващи на пилоти за повишаване на квалификацията им, както и за проверки и обучение на по-младите кадри;

- **В спедиторския бранш се отделят значителни средства за развитие на човешкия капитал**, като се осигурява заплатен производствен стаж за обучаващите се в релевантни за спедицията професии от средното дуално, полувисшето и висшето образование; осигурява се повишаване на квалификацията през платеното работно време и задграничен стаж на своите служители в поделенията на компанията - майка; определят се наставници (ментори) на ново постъпилите работници и служители;
- **Интересни и по своему иновативни са практиките, които са приложими в лечебните заведения.** Иновативна е например разработената система, която интегрира изпълнение и обучение (Мемориалната болница Блек Ривър). Благодарение на системата персоналът разбира как с това, което прави, допринася за успеха на организацията и е наясно дали целта е да се придобие конкретна сертификация или да се направят подобрения на процеса. С внедряването на съответната система се наблюдава промяна в отношението на служителите към обучението:
  - ✓ Болницата става по-гъвкава, способна по-добре да отговори на нуждите на клиента и пациента;
  - ✓ Развива се учебната и научно-изследователската дейност;
  - ✓ Стимулира се участието в отраслови, национални и международни научни форуми – конгреси, симпозиуми, срещи, конференции, семинари, курсове и кръжоци;

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



- ✓ Чрез внедряване на модерни технологии и иновативни методики се усъвършенства клиничната, биологичната, ембриологичната и лабораторната дейност;
- ✓ Внедряват се нови техники и модерни методи за диагностика и лечение;
- ✓ Поддържа се собствен библиотечен фонд.

### **Б. КСО практики за оптимизиране на системите за възнаграждения**

Редица световни компании включват в състава на своите дейности за управление и развитие на човешките ресурси специален сегмент от дейности, свързани с подобряване на системите за възнаграждения.

**По този въпрос е много важно да се разбере следното:** когато се каже, че се внедряват нови и по-гъвкави системи за възнаграждения за положен труд, това не означава автоматично, че се говори за повишаване за възнаграждението. Въпросът е по-скоро за това **да се промени структурата на възнаграждението и то по такъв начин, че да има по-силно мотивиращо въздействие върху работниците.** Работниците искат да са сигурни, че трудът им се оценява адекватно и че индивидуалните усилия са получили паричен еквивалент. В тази връзка, на основата на опита на предприятията и компаниите от четирите пилотни бранша, се препоръчва следното:

- **Разработване и прилагане на съвременни системи за възнаграждения, адекватни на положен труд и вложените индивидуални усилия.** В рамките на този подход се поставя акцент върху разграничаването на **основно и допълнително трудово възнаграждение** (съгласно съществуващата Наредба за структурата на възнаграждението). Основното възнаграждение е постоянна величина, но по отношение на формирането на допълнителното възнаграждение може да се прояви по-голямо творчество. Например:
  - ✓ **Въвеждане на коефициент "личен принос за качествено и количествено изпълнение на работни задачи".** И в момента такъв тип практики се прилагат. В много от предприятията се въвежда система за доплащане към месечното възнаграждение при преизпълнение на плановите задания по количество и качество. Това става по предложение на непосредствения ръководител. Друг вариант е чрез въвеждане на коефициента за личния принос всеки месец да се отчита реалния принос на всеки работник за изпълнението на поставените производствени задачи;
  - ✓ **Бонус за надвишено работно време.** В предприятията да се въведе система за автоматично отчитане на реалното работно време и месечно доплащане при надвишаване над определени граници. Тази практика би могла да се прилага за дейности, които не са координирани по време с други работници, например в



развойната дейност, складовото стопанство, някои административни и управленски дейности;

- ✓ **Изплащане на годишна премия.** Годишната премия на пръв поглед не е иновация в системите за заплащане, но и тук са възможни някои нововъведения (както е например в бранш „Електротехника и електроника“). Премията се изплаща не само веднъж годишно (най-често за Коледа), а се изплаща и на тримесечия и за общи празници, отделно в края на годината. Големината на премията не зависи от личните бонуси - **бонус или коефициент „личен принос“ за качествено и количествено изпълнение на работни задачи и бонус за надвишено работно време;**
- ✓ **Заплащане на нощен и извънреден труд в размер по-голям от предвиденото в нормативните документи:** в нормативните документи е фиксирано заплащането на нощния и извънредния труд. По мнението на редица браншови експерти това заплащане е много ниско и не отговаря на съвременните реалности. Затова работодателят би могъл да помисли за заплащане малко по-високо от нормативно фиксираното. Ако тази практика се приложи, задължително трябва да бъде разяснена на работниците, за да се знае, че работодателят полага допълнителни грижи за своите работници;
- ✓ Практиката показва, че постоянното и систематично проучване на нивото на възнагражденията в бранша и поддържането на заплащането в предприятието на пазарно ниво има **отличен ефект върху мотивацията на работниците.** В тази връзка добра практика е специалист по управление на човешките ресурси да следи размера на основното и допълнителното заплащане в приети за индикативни предприятия на ниво бранш, като използва информация от агенции за човешки ресурси, партньорски предприятия, източници на статистическа информация и други. На тази основа периодично да се извършват корекции на трудовите възнаграждения и това по подходящ начин да се популяризира сред работниците;
- **Оказване на финансова подкрепа при затруднено положение:** безвъзмездна или подлежаща на частично възстановяване финансова помощ в не особено големи размери, отпускана при молба от служители в затруднено положение. Добра възможност е и създаването на взаимно спомагателни фондове в самите предприятия;
- **Предоставяне на ваучери за закупуване на стоки на намалени цени от определени магазини:** предприятието сключва договори с определени магазини - най-често за хранителни стоки и заплаща предварително стойността на издадени от магазините ваучери. Ваучерите се раздават на служителите по определени

<https://www.eufunds.bg/>



правила и служат за купуване на стоки от магазините за определен период от време;

- **Провеждане на атестации при срочните договори и в зависимост от резултатите - коригиране на основното възнаграждение:** система за периодично атестиране на служителите със срочни договори, която включва промени на основното възнаграждение при изпълняване на определени критерии. Атестирането става по разработени тестови въпросници;
- **Финансово подпомагане на служители за отглеждане на деца:** обикновено такава финансова помощ се отпуска на служители със стаж над една година при раждане на всяко дете, възможно и при постъпване на децата в училище.

## **В. КСО практики за подобряване организацията на труда и работните процеси в предприятията и компаниите**

За да може предприятието да усъвършенства управлението и развитието на човешките ресурси, трябва да полага усилия за подобряване на организацията на труда и на работните процеси. Там, където ефективността не е на ниво, работата не върви и от това страдат всички - и ръководството, и работниците. Затова е желателно да се прилагат специални КСО практики, чрез които да се подобри организацията на труда. В тази връзка се препоръчва:

- Въвеждане на концепции и подходи за по-добро управление на времето на служителите;
- Създаване на възможност инициативите на мениджъра и експертите по човешки ресурси да се реализират до край;
- Повишаване на мотивацията на служителите;
- Създаване на по-добри и адекватни възможности за обучение и развитие;
- Постигане на по-високо ниво на представяне на отделния служител и обвързването му с равнището на работната заплата.

**Този подход има различни модификации и приложения в предприятията и компаниите от четирите пилотни бранша. Всичко зависи от конкретиката на производствените процеси, предоставяните услуги и крайните резултати от труда на работниците. Но въпреки многообразието, би могло да се препоръча примерна план-схема за управление и развитие на човешките ресурси.**

**Нашият съвет към предприятията е да се придържат към следната схема за подобряване на организацията на труда и работните процеси, която е универсална по своя характер и е еднакво приложима и за четирите бранша:**

- **Да се оптимизира процеса по наемане на служители:** Това означава този процес така да се организира, че да дава възможност за намиране и наемане на кандидати

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

с подходящи професионално квалификационни характеристики. За целта е необходимо:

- ✓ Да се прецени по какви канали ще се разпространява информация за свободните места в предприятието (телевизионни канали, радиа, електронни медии и др.);
- ✓ Да се изготвят атрактивни съобщения/обяви, в които на разбираем език да се посочи какви работници се търсят, с какви машини ще работят, какви социални придобивки ще получават. Ако се прецени за необходимо, може да се спомене какво ще е заплащането за труд, като не е необходимо непременно да се посочва числово изражение на възнаграждението, а може да се посочи и нещо, с което да се спечели вниманието и да се предизвика интересът на кандидатите (например, заплащане средно за бранша плюс бонуси за допълнително отработено време и бонуси за личен принос);
- ✓ Ясно да се посочи къде се приемат заявленията на работа и какъв е реда за оповестяване на резултатите;
- ✓ Добре е работодателят да предвиди интервю за опознаване на кандидатите - това е много добра процедура, приема се от кандидатите като израз на желанието за лична среща и внимателна преценка на индивидуалните качества на кандидатите. Интервютата се провеждат от директора на отдел "Човешки ресурси", който заедно с други експерти от отдела и пряко заинтересованият ръководител (например, началник цех или бригадир);
- **Обучение и адаптиране на новите служители:** независимо с каква диплома или сертификат пристига новият служител, той трябва да бъде обучен за работа с машините, и технологиите, които се използват в предприятието. За да се определи нивото на подготовка на конкретния служител, задължително му се прави входящ тест, с който се установява какво знае и умее. На тази база се прави едnodневно или двудневно обучение на служителя, като обстойно му се показва какви производствени операции ще изпълнява, с какви машини и инструменти ще работи, какви детайли ще създава/обработва (или какви конкретни процедури ще извършва), какви са изискванията към безопасността на работа, какви са рисковете към здравето и безопасността. Към новия служител задължително се прикрепва по-опитен работник, който през първия месец го наблюдава и му помага да овладее възложените му процедури. Ако се прецени за необходимо, на служителя се определя наставник, който го обучава за по-продължителен период от време и за което наставникът получава допълнение към възнаграждението. На новия работник му се пояснява кой е неговият пряк ръководител и пред кого ще отчита своята дейност;

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

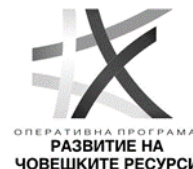
- **Оптимизиране на политиката на заплащане:** важен елемент в управлението и развитието на човешките ресурси е заплащането. Това е много силен инструмент, който трябва да се използва умело от работодателя. При постъпването на работа се формира определено заплащане, което се състои от основно и допълнително възнаграждение, съгласно Наредбата за структурата и състава на възнагражденията за труд. За да бъде работникът доволен, работодателят трябва да бъде гъвкав и да прилага атрактивни системи за възнаграждения - например, освен основното възнаграждение, може да се предвиди коефициент за личен принос, или коефициент за качество, или коефициент за прослужени години в конкретното предприятие. Тук може да се приложи изобретателност: да се формира едно основно възнаграждение и към него да се добавят няколко лични коефициента. Това ще засили усещането на работника, че неговите усилия се ценят високо и индивидуално;
- **Внедряване на софтуер за електронно обучение:** където производството позволява, световната практика препоръчва да се предлага електронно и онлайн обучение. Това ще повиши възможностите за лично усъвършенстване на работниците и изграждането им като високо квалифицирани специалисти;
- **Въвеждане на годишна оценка на служителите:** така наречената годишна атестация е инструмент с висока управленска стойност. Ако работниците знаят, че ежегодно ще бъдат атестирани и че в зависимост от полаганите резултати ще им бъде променяно възнаграждението за труд, това ще има силна мотивираща роля за повишаване на производителността на труда. Важното е, обаче, действително да се въведе зависимост между показаните резултати и индивидуалното възнаграждение, защото, ако това остане само на думи, скоро ще загуби своя мотивационен характер;
- **Разработване на програма за обучение и развитие:** Всеки служител постъпва на работа с определен запас от теоретични знания и практически умения. Израз на управленска мъдрост е още при постъпването на работника той да бъде консултиран какво обучение би могъл да премине и как би могъл да се развие в рамките на предприятието или компанията. Този разговор не бива да се отлага - той е задължителен още при постъпването на работа, защото има огромна мотивираща сила. По този начин се печелят поне два позитива:
  - ✓ Работникът ще има по-силна лична мотивация за работа, защото предварително ще са му ясни перспективите за развитие;
  - ✓ Работодателят ще може да се направи точни разчети какви обучения трябва да проведе в средносрочен и в дългосрочен план;



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- **Развитие на менторството и наставничеството:** Наставничеството е добре известен подход, но в процеса на множеството образователни и професионални реформи постепенно бе изместен от други методи на работа. Практиката на съвременните предприятия показва, че големите и проспериращи компании залагат много силно на менторството и наставничеството и това е един от факторите за устойчив икономически ръст на компаниите. Менторството и наставничеството трябва да придобият съвременни форми, отговарящи на представите на младите хора за този тип обучение и насочване на младите специалисти. Менторството и наставничеството са силно подценени форми на индивидуално обучение и обгрижване на млади специалисти. Ако бъдат ефективно внедрени в практиката на предприятията, това ще се възвърне под формата на стотици добре обучени и способни млади специалисти.

### **2.1.2. Какви са основните принципи на практиките за управление и развитие на човешките ресурси?**

Съществува изобилие от специализирана литература за това как най-добре и най-ефикасно да се управляват и развиват човешките ресурси. Предлаганите подходи се разграничават по различни критерии, но тук ще се абстрахираме от това многообразие. Всеки мениджър би могъл да получи подробна информация по интересуващите го въпроси в наличните интернет-сайтове.

Тук бихме искали да акцентираме върху общите принципи, на които се основава формулирането на политиките за развитие и управление на човешките ресурси.

**Различават се два подхода към управлението на човешките ресурси - твърд подход и гъвкав подход.**

**А. Същността на твърдия подход към управление на човешките ресурси е следната:**

- В основата на този подход се поставя необходимостта от удовлетворение на интересите на предприятието;
- Всички действия се насочват към реализация на стратегическите цели на предприятието/компанията;
- Служителите/работниците се разглеждат като ключов ресурс за успеха на предприятието/ компанията;
- Чрез развитието на човешките ресурси и управлението на ефективността на труда се увеличава ценността на служителите, като всеки дава максимума от себе си и в максимална степен е полезен на предприятието/ компанията;

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- Развива се силна корпоративна култура, състояща се в споделяне на мисията и ценностите на организацията и подкрепена от процеси по комуникация, обучение и управление на ефективността на труда на отделните служители.

**Б. Корените на гъвкавия подход към управлението на човешките ресурси произлизат от школата, която разглежда човешките отношения като съвкупност и резултат от комуникации, мотивация и лидерство.** Този подход препоръчва да се отнасяме към служителите като към ценен актив, създаващ преимущество за сметка на своята привързаност към работата, адаптивност и високо качество на труда (позитивни трудови навици, умение на да се работи ефективно и др.). Този подход оценява служителите предимно като средство, а не като обект на управление. Основната идея на гъвкавия подход към управление на човешките ресурси се заключава в достигането на привързаност на "сърцата и умовете" на служителите към целите на организацията с помощта на въвличането им в процеса на създаване на благоприятни условия за общуване и обмяна на информацията. При този подход се поставя сериозен акцент върху организационната култура на отделните служители.

Практиката показва, че най-често в предприятията и компаниите се прилага микс от твърдия и гъвкавия подход за управление на човешките ресурси.

### **2.1.3. Какъв е ключът към успеха на практиките за развитие и управление на човешките ресурси?**

Умелото управление на човешките ресурси не е интуитивно придобито знание, а наука, която следва да бъде овладяна и творчески прилагана. В контекста на повишаване привлекателността на основните професии в четирите пилотни бранша се препоръчва:

- **Въвеждане на организационна структура, съобразена с целите на организацията и подходяща за изпълнението на основните производствени задачи.** Това е процес на развитие на предприятието, чрез който се гарантира изпълнението на всички необходими функции и производствени задачи. Предприятието трябва да бъде така организирано, че да дава възможност за пълно разгръщане на капацитета на всички звена в компанията;
- **Планиране на труда:** често пъти терминът "планиране" се асоциира със социалистическата планова икономика и поради дискредитирането на този модел, планирането се отхвърля като неадекватен и неуспешен подход. В същото време, всички съвременни концепции за управление на човешките ресурси препоръчват задълбочено и добре осмислено планиране, което да позволи на организацията да предвиди и развие човешки ресурси, необходими за изпълнението на преките производствени задачи. Без планиране на човешките ресурси предприятието

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

винаги ще се оказва в ситуация на дефицити и неудовлетворени потребности от човешки ресурси. В конкретното предприятие, планирането на човешките ресурси се свежда до дефиниране на конкретни длъжности, работни задължения и правомощия, а също така и фиксиране на отношенията/връзките на отделните служители и останалите сътрудници;

- **Организационно развитие:** това е процес на стимулиране, развитие и реализация на програми, насочени към повишаване нивото на ефективно функциониране на организацията и способност за гъвкаво реагиране на измененията.

**В допълнение, следва да се има предвид, че развитието на човешките ресурси предполага:**

- **Обучение на организационно и индивидуално равнище:** системно развитие на принципа на обучаващата се организация; предоставяне на възможност за обучение на служителите и развитие на техните способности, за кариерно развитие и повишаване статуса на служителите;
- **Развитие на управленските кадри:** предоставяне на ръководителите от различните нива на възможности за обучение и развитие на техните способности, което, от своя страна, повишава вероятността тези ръководители да допринесат съществено за пълноценното развитие на организацията;
- **Управление на кариерния ръст:** планиране и професионално и кариерно развитие на хората, притежаващи потенциал.

#### **2.1.4. По какъв начин практиките за управление и развитие на човешките ресурси влияят върху привлекателността на професиите в бранша?**

Прилагането на ефективни и атрактивни практики за развитие и управление на човешките ресурси е ключов аспект от управлението на предприятието, тъй като чрез него се създават силни позитивни нагласи за повишаване привлекателността на професиите. Когато даден служител постъпва в предприятието, той има определени представи за това как ще се позиционира и развие в рамките на това предприятие. Тези свои представи работникът може никога и с никого да не сподели, но те ще останат дълбоко в неговото съзнание като вътрешни психологически детерминанти на поведението му. Предвидливият работодател не изчаква работникът да достигне до състояние на неудовлетвореност, напротив - инициира диалог с работника и на тази основа изготвя лично досие на работника, в което се планират потенциалните етапи в развитието на този работник. Включително се предвижда кога ще са необходими обучения за повишаване на квалификацията и придобиване на нови знания, както и етапите на кариерното израстване на работника. Този процес се подценява от редица работодатели, които считат, че "с времето нещата ще станат ясни". Но това създава

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





обстановка на неопределеност и несигурност у работника, което, от своя страна, може да породи негативни или скептични нагласи и дори неудовлетворение от развитието в рамките на това предприятие. В крайна сметка, работникът може да потърси друга възможност за професионално развитие. Всичко това може да се избегне, ако работникът има ясно начертана пред себе си линия на потенциално развитие и ясна представа какви професионални резултати би могъл да постигне в рамките на съответното предприятие. За една голяма част от работниците това е важна и дори ключова детерминанта и тя определя общата оценка на работника на изпълнявания от него труд.

В рамките на четирите пилотни бранша е препоръчително работодателите да прилагат гъвкавия подход за управление на човешките ресурси, като създават реалистична и видима перспектива за развитието на отделните служители. С това ще се създадат позитивни нагласи както към предприятието като цяло, така и към бранша и упражняваните в него професии.

По отношение на професиите, които са най-непривлекателни в четирите пилотни бранша, можем да препоръчаме да се експериментира и да се намерят адекватните подходи към различните категории работници. Това, което е мотивиращо по отношение на един работник в даден бранш, може да няма същата мотивираща сила в друг бранш и по отношение на друга категория работници. Ако за едни работници основният стимул е по-високото възнаграждение, за други мотивът е социалната значимост и социалния престиж, за трети основният мотив е възможността за работа в чужбина и служебните командировки, а за четвърти - предоставянето на ведомствено жилище играе ключова роля.

## **2.2. Добри КСО практики за предоставяне на социални придобивки**

Компонент с изключителна важност от КСО практиките са действията на предприятията за предоставяне на пакети от социални придобивки.

В зависимост от възможностите на компаниите и предприятията, те развиват собствени политики за допълнително стимулиране на своя персонал, като им предоставят материални блага в непарична форма - това са различни пакети от социални придобивки, като например застраховка живот, гарантиран допълнителен платен годишен отпуск, гарантирана допълнителна пенсия, предоставяне на фирмени жилища, ваучери за храна, ваучери за транспорт, организиран транспорт, служебни автомобили, служебни телефони, разходи и помощ при отглеждане на деца, покриване на разходи за медицински прегледи и лечения, в това число стоматологични, осигуряване на възможности за спортуване (в собствени зали или в специализирани центрове), организиране на спортни празници, фирмени партита и тийм билдинг и други. В усилието си да спестят повече лично време на служителите си, някои от предприятията

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

улесняват достъпа до определени услуги за тях, например пощенски услуги, химическо чистене, храна за въщи, проявяване на снимки, правни услуги, планиране на почивки и други.

Анализът на практиката на предприятията от четирите пилотни бранша показва, че в редица предприятия са осъзнали значимостта на непаричните материални стимули и социалните придобивки и полагат систематични усилия в тази насока.

### **2.2.1. Каква насоченост имат практиките за предоставяне на социални придобивки и какво включват?**



Социалните инициативи варират в широк диапазон - съгласно преценката на предприятията за това от какво имат нужда техните работници. Прегледът на добрите практики в тази област показва, че социалните инициативи включват:

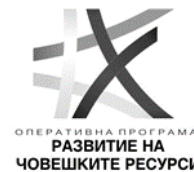
- Предоставяне на ваучери за храна и осигуряване на обяд на преференциални цени, с които могат да се закупят и ползват:
  - ✓ Минерална вода и тонизиращи напитки;
  - ✓ Безплатна медицинска и стоматологична помощ на територията на фирмата;
  - ✓ Допълнителна здравна застраховка;
  - ✓ Ползване на почивните бази на компанията на преференциални цени;
- Средства за транспорт на работници и служители от други населени места;
- Отпускане на средства за лечение и закупуване на лекарства и други;
- Поддържане на постоянно действащ медицински кабинет и осигуряване на безплатни лекарски прегледи, включително при кардиолог, офталмолог и невролог;
- Безплатна стоматологична помощ;



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- Осигуряване на безплатни допълнителни профилактични прегледи освен задължителните;
- Осигуряване на безплатно ползване на почивни бази на море и планина за отдых на работещите и техните семейства;
- Изплащане на парични помощи при сключване на брак и при живеене на свободен наем;
- Изплащане на средства на семействата на работниците и служителите при затруднено финансово положение;
- Осигуряване на подходящи работни места и условия за бременни жени и кърмачки;
- Подходящи работни места за трудоустроени работници;
- Организиране на спортни мероприятия на работниците и служителите от фирмата;
- Организиране на спортни и културни мероприятия на персонала в предприятията (ежегодно участие на фирмените отбори в работническите спартакиади);
- Организиране на напълно безплатна занималня за децата на работниците;
- Осигуряване на безплатно ползване на фитнес зала, сауна, спортна зала и футболно игрище за работниците и служителите;
- Участие в социални проекти на местната общност и изграждане на партньорства с други субекти от региона или страната (НПО, образователни структури, средни училища, висши училища и др.). Участието в проекти за създаване или насърчаване на заетост на местно или национално ниво, участие в други видове проекти, подкрепящи създаването на по-добри условия на труд и т.н.

### 2.2.2. Какви са основните принципи на практиките за предоставяне на социални придобивки?

Независимо от конкретните характеристики на прилаганите практики за предоставяне на социални инициативи, те са подчинени на следните общи принципи:

- **Адекватност по отношение на актуалните потребности на работниците:** за да бъдат високо оценени от работниците, предоставяните социални придобивки трябва да бъдат съобразени с актуалните потребности на работниците. Работодателят трябва да положи усилия (чрез подходящи методи за оценяване) да се информира изчерпателно и в детайли за очакванията на работниците и техните реални нужди. При формирането на пакетите от социални придобивки **не е необходимо да се преследва количество** (стремеж да се предоставят колкото се може повече придобивки), а **адекватност - да се предлага това, от което работниците имат нужда**. Например, ако в предприятието работят хора от

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

съседни населени места и това създава проблем за една немалка част от работниците, разумно е да се организира ведомствен транспорт, който да се ползва от работниците за отиване до работното място и обратно до местоживеенето. Това ще им спести транспортни разходи и значително ще облекчи придвижването им до местоработата и обратно. Или друг пример: ако сред работниците има такива, които имат затруднени семейни обстоятелства, предприятието би могло да им предоставят финансови средства (в определен неголям размер), с което да улесни тези свои работници. В противен случай, те ще бъдат принудени да търсят друг източник на доходи и много е възможно да започнат работа на второ място, което създава риск тези работници да не могат да се възстановят пълноценно и да започнат да изпълняват своите преки задължения некачествено. Или трети пример: ако в предприятието работят млади хора, имащи малки деца, би могло да се помисли за откриване на безплатна детска градина или занималня за децата на работниците. Това ще бъде изключително силен стимул за работниците и ще им създаде чувство на благодарност към работодателя;

- **Социалните придобивки да бъдат съобразени с естеството на полагания труд и да създават предпоставки за пълноценно възстановяване на работниците.**

Предвид спецификата на технологичните процеси в машиностроенето и металообработването, пакетите от социални придобивки е добре да бъдат така разработени, че да обгрижват работниците и да изпълняват превантивни функции по отношение на тяхното здраве. Когато се работи с тежки и вредни изпарения, например, работодателят предвижда съответни лични предпазни средства. Но също така разумно би било да се изгради ведомствена почивна база в планинска или морска местност (в зависимост от преценката на медицинската служба на предприятието и предвид потенциалните професионални заболявания) и работниците да получават възможност срещу символично заплащане или напълно безплатно да почиват в тази база. Също така, ако съществуват определени професионални заболявания, работодателят би могъл да предвиди превантивни медицински прегледи и подходящи разтоварващи дейности. Ако се работи при много високи температури, предприятието следва да предоставя вода в изобилни количества, но също така добра идея и работниците да могат безплатно да получават сладолед или други разхлаждащи напитки;

- **Социалните придобивки следва да бъдат съобразени с местоположението на предприятието и да компенсират наличието или отсъствието на определени обстоятелства.** Ако например предприятието се намира в местност, отдалечена от по-големи населени места, за работниците е задължително да се организира ведомствен транспорт. Но освен това, друг препоръчителен елемент от

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

социалната отговорност би следвало да бъде поддържането на ведомствен стол, където работниците да имат възможност да се обядват или вечерят (в зависимост от това дали се работи на смени или не). Наличието на кафе-сладкарница също би било опция за пълноценната почивка на работниците.

### 2.2.3. Какъв е ключът към успеха на практиките за предоставяне на социални придобивки?



**Ключът към успешното реализиране на социалните инициативи и практики е да се познават реалните потребности на работниците и в зависимост от това да се проектират конкретни социални инициативи и практики. Препоръчително е да се приложи иновативния подход за включване на работниците в разработването на политиката на конкретното предприятие по отношение на социалните инициативи и практики.**

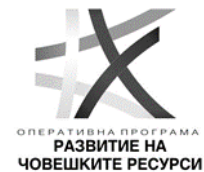
Опитът в световен и европейски план показва, че когато идеите за социални придобивки идват от самите работници, резултатите са много по-добри:

- 1) Тяхното прилагане се посреща с видимо по-високо одобрение от работниците;
- 2) По-реалистично се оценяват усилията на работодателя за предоставяне на социални придобивки.

За да бъдат успешни, социалните инициативи и практики трябва да отчитат средното ниво на предоставяните социални инициативи в предприятията от бранша и да бъдат с "една идея" по-добри или по-богати. Работниците от даден бранш много добре познават какви условия предоставят различните работодатели и сравнявайки ги, избират къде биха се чувствали най-добре и къде трудът им би бил най-високо оценен. Тази тенденция е особено ясно проявена в населени места, в които има две или повече предприятия от даден бранш. Например, ако в един град има няколко машиностроителни предприятия, в които инженерните кадри могат да се реализират, инженерите сравняват условията на труд, нивото на възнаграждение и предоставяните пакети от социални придобивки и отиват там, където им се предоставят най-добри условия от тяхната гледна

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



точка. Разбира се, за различните хора това е твърде относително. Например, ако даден инженер има нужда от жилище, ще се ориентира към това предприятие, което му осигурява ведомствено жилище или му покрива разходите за наемане на квартира. Друг случай е предоставянето на ведомствен транспорт: ако работникът живее в друго населено място, различно от местоположението на предприятието, най-вероятно ще избере това предприятие, което предоставя служебен транспорт. Или ако работниците са млади хора с деца: ако предприятието има безплатна занималня за деца, много е вероятно тъкмо този стимул да бъде ключовият, за да се предпочете едно предприятие пред друго.

#### **2.2.4. По какъв начин практиките за предоставяне на социални придобивки влияят върху привлекателността на професиите в бранша?**

Значимостта на социалните инициативи и практики за повишаване привлекателността на професиите на браншово ниво е изключително висока. Дълбочинните интервюта по настоящия проект потвърждават констатации на други изследователи преди нас, че колкото по-широки и адекватни са предоставяните пакети от социални инициативи и практики, толкова по-високи са оценките за съответните работодатели и толкова по-привлекателни са тези предприятия в представите на работниците. При равни други условия - примерно, условия на труд, ниво на рискове за здравето и безопасността, нива на трудови възнаграждения, работниците избират тези предприятия, които предоставят атрактивни социални инициативи и придобивки.

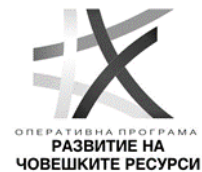
Работниците от различните браншове имат своя представа за това кои социални инициативи са най-желателни и подходящи за тях и това трябва да се има предвид, когато предприятието определя своята политика в областта на социалните инициативи. Например, за работниците в металолееенето, където се работи при относително тежки условия на труд, препоръчително е да полагат по-специални грижи за тяхното здраве. В тази връзка, ако предприятието построи и поддържа своя почивна база в красива планинска местност и предоставя на работниците безплатна (или символично заплатена) възможност за почивка в тази база, това би се оценило от работниците изключително високо. Подобна е ситуацията по отношение на производствата от електрониката, тъй като в редица сегменти от това производство се работи с вредни емисии. Като компенсация за това, работодателят може да предвиди безплатна почивка в своя почивна база, или рекреативни процедури в спа-център, или редовни спортни мероприятия, които да дават възможност на работниците по активен начин да "изхвърлят" вредните емисии.

Практиката показва също така, че социалните придобивки - във всичките им разновидности, се приемат изключително добре от работниците. Високо се цени, например възможността на хранене във ведомствен стол (безплатно или при силно

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





редуцирани цени), предоставянето на безплатни разхладителни напитки или мляко (в зависимост от производството), предоставянето на ваучери за храна и напитки, ведомствен транспорт, ведомствени жилища. Наличната литература по въпроса показва, че в световен мащаб тенденцията е една и съща - предприятията, които предоставят по-широки и по-щедри социални придобивки, са предпочитани от работниците. Респективно, тези предпочитания се "прехвърлят" и върху професиите, които се упражняват в съответното предприятие. Има немалко примери от българското машиностроене и в предприятията от браншовете "Електротехника и електроника и "Транспорт и спедиция", когато лица с определени професионално квалификационни характеристики приемат работа на длъжност, изискваща по-ниска квалификация, но даваща им възможност да работят в стабилно и социално отговорно предприятие. От браншовата камара по машиностроене, например, докладват за редица случаи, когато инженери започват работа като машинни оператори или настройчици на машини и системи с ЦПУ, защото това им дава възможност да получават редица социални "екстри" и компенсират факта, че не работят по притежаваната от тях по-висока специалност.

Стъпвайки на дълбочинните интервюта в четирите пилотни бранша, мозъчните атаки и дискусиите с браншовите експерти, имаме всички основания да препоръчаме на работодателите от четирите пилотни бранша сериозно да обмислят възможността за предоставяне на пакети от социални придобивки и други социални инициативи. В максимална степен трябва да се използват и възможностите за изграждане на партньорства с други юридически субекти - за създаване или насърчаване на заетост, за подкрепа на майки с малки деца, за подкрепа на трудоустроени лица и други подобни. Колкото по-активно е предприятието в социален смисъл, толкова по-позитивен образ си изгражда и толкова по-привлекателни стават професиите, упражнявани в съответното предприятие.

### **2.3. Добри КСО практики за създаване на по-благоприятни условия на труд**

Като се разсъждава върху възможностите за повишаване привлекателността на основните професии в четирите пилотни бранша, условията на труд са един от най-важните аспекти, които се извеждат както от работодатели и браншови експерти, така и от самите работници.

За да анализираме влиянието на този фактор върху привлекателността на професиите, стъпваме на резултатите от дълбочинните интервюта, проведени за целите на настоящия проект сред работници от четирите пилотни бранша. Този тип информация бе събран под формата на свободни отговори, което улесни работниците и даде възможност за несугестиран изказ и поставяне на акценти върху тези теми, които са най-важни според тях.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





### **2.3.1. Каква насоченост имат практиките за създаване на по-благоприятни условия на труд и какво включват?**

Практиките за подобряване на условията на труд са много различни и техният характер се определя от спецификата на бранша - какви дейности се извършват, какви са особеностите на полагания труд, какви продукти или услуги се предлагат и т.н. Затова всеки работодател най-добре може да прецени какви интервенции е добре да извърши. Но добре е да се знае, че работниците имат високи изисквания и очакват да работят в добри условия на труд. Затова усилията на работодателя могат да се насочат към следните области:

- Поддържане на светли и просторни производствени халета и работни помещения, в това число цехове и работни кабинети. Когато няма възможности за изграждане на нови работни помещения, да се помисли за ремонт на съществуващите и тяхното обновяване;
- Оборудване на работните халета и помещения със съвременни системи за аклиматизация и вентилация: това е особено важно, за да се неутрализират рисковете от работата с вредни химикали, изпарения на отровни газове и т.н.;
- Създаване на оптимални температури на работа (избягване на риска от охлаждане поради работа при много ниски температури и/или прегряване поради работа при много високи температури);
- Поставяне на подходящо и щадящо зрението на работниците осветление;
- Работа с такива технологии, при които производственият шум се намалява до приемливите нива;
- Работа със съвременни технологии и методи, които минимизират рисковете за здравето на работниците, произтичащи от самия характер на труда;
- Осигуряване на съвременни средства за индивидуална защита - маски, марли, каски, шлемофони и др., в зависимост от конкретния вид труд;
- Ключови инвестиции в съвременни технологии и програми: това е една от основните обективни предпоставки за подобряване условията на труд. Колкото по-съвременни технологии се използват, толкова трудът става по-привлекателен и по-приятен за изпълнение, съответно условията на труд се подобряват;
- Не на последно място по значимост, към създаването на добри условия на труд се отнасят режимите на работа и организацията на работното време, което е ключов фактор за създаване на оптимална, здравословна работна среда.

### **2.3.2. Какви са основните принципи на практиките за създаване на по-благоприятни условия на труд?**

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



Основните принципи на практиките за създаване на по-добри и по-благоприятни условия на труд са следните:

- Стриктно спазване на Закона за здравословни и безопасни условия на труд, както и Наредбите, уреждащи създаването на здраве и безопасност на работниците, съобразено със спецификата на съответния бранш;
- Прилагане на съвременните подходи и концепции за създаване на качествени и устойчиви работни места за всички възрасти;
- Прилагане на добри практики от бранша по отношение подобряване на отделните параметри на работната среда и минимизиране на рисковете пред здравето и безопасността на работниците;
- Обсъждане на практиките за по-добри условия на труд с Комитета или Групата по условия на труд: желателно е предприятието да има изграден такъв комитет или Група, целта на което е работодателят да получава коректна обратна информация за това как работниците оценяват условията на труд и от какви подобрения се нуждае работната среда. Там, където тези Комитети или Групи действат ефективно, това спестява на работодателите много главоболия и оптимизира средствата, вложени в подобряване на условията на труд.

Общите принципи за създаване на по-добри условия на труд са известни на всеки работодател. Въпрос на индивидуална преценка е предприятието да обмисли необходимите действия и да предприеме конкретни действия за подобряване условията на труд. В това отношение трябва да се мисли гъвкаво и новаторски. Има параметри на работната среда, които няма как да бъдат променени, защото произтичат от самото естество на бранша и от характера на полагаемия труд. Но въпреки това, за всяка от шестнадесетте професии в четирите пилотни бранша могат да бъдат направени подобрения, така че трудът на работниците от тези професии да стане по-приятен и по-лек. Това важи за труда на заварчика, и на стругаря, и на инженера, и на електротехника, и на машиниста, и на шофьора, и на следитора, и на летеца, и на лекаря, и на медицинската сестра, и на акушерката, и на лаборанта.

### **2.3.3. Какъв е ключът към успеха на практиките за създаване на по-благоприятни условия на труд?**

Ключът към успешното прилагане на практиките за създаване на по-добри условия на труд е в спазването на съвкупност от правила, гарантиращи на работодателя, че усилията му за подобряване на работната среда и създаването на здравословни условия на труд ще бъдат оценени от работниците:

- Отлично познаване на спецификата на дейностите в бранша;

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- Периодично инвестиране в нови технологии и програми, които да направят труда по-чист, по-безопасен, по-лек, по-интересен и по-привлекателен;
- Инвестиране в съвременни средства за индивидуална защита и инструктажи на работниците за правилното ползване на тези средства;
- Контрол върху спазването на инструкциите за лична и колективна безопасност на работното място: в много от случаите на трудови аварии причината е неспазването от работниците на задължителните средства за лична и колективна защита. Затова работодателят е длъжен да гарантира спазването на онези условия, които са абсолютно задължителни за здравето и безопасността на работниците. Понякога, за целта е нужен по-строг контрол;
- Активна работа с Комитетите и Групите за условия на труд в предприятията, които да бъдат медиатор между работниците и работодателя;
- Периодично допитване до мнението на работниците за това кои параметри на работната среда биха желали да бъдат подобрени;
- Изучаване на добрите практики в бранша по отношение създаването на по-добри условия на труд и заимстване на тези елементи, които са адекватни по отношение на конкретното предприятие и биха мотивирали работниците за по-качествен труд.

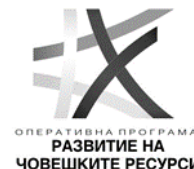
#### **2.3.4. По какъв начин практиките за създаване на по-благоприятни условия на труд влияят върху привлекателността на професиите в бранша?**

Връзката между по-добрите условия на труд и повишаването на привлекателността на професиите в четирите пилотни бранша е пряко: колкото по-добри са условията на труд, толкова по-голяма е вероятността работниците да предпочетат да работят в това предприятие. Редица съвременни теории и изследвания доказват силната корелация между усилията на работодателя за подобряване на условията на труд, от една страна, и намаляване на текучеството, респективно увеличаването на вероятността работникът да се задължи за постоянно в съответното предприятие, от друга страна.

Затова и настоящото Ръководство препоръчва работодателите да проектират система от целенасочени действия за подобряване на условията на труд в предприятието. Разбира се, размахът и обхватът на тези действия ще зависи от финансовата стабилност на предприятието и възможностите му да отдели ресурс за подобряване на работната среда. Но каквито и да са конкретните възможности на предприятията, трябва да се има предвид, че всяко подобрене на условията на труд ще бъде позитивно оценено от работниците и ще бъде основа за формирането на по-добри оценки и мнения за съответното предприятие и за професиите, които се упражняват в него.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



### 3. КАКВО ОЩЕ ТРЯБВА ДА ЗНАЕМ ЗА КСО ПРАКТИКИТЕ?

#### 3.1. Иновативни КСО политики, инструменти и практики и тяхната роля за повишаване привлекателността на професиите в четирите бранша

Прилагането на концепцията за КСО има сравнително богата история. За времето от 1987 г. насам (времето на първия доклад на ООН "За нашето общо бъдеще") е натрупан обширен институционален опит, показващ широките възможности на компаниите и организациите за прилагане на социално отговорни и екологични инициативи.

Анализът на най-новите тенденции в световен и европейски мащаб позволи да се идентифицират някои нови концепции и подходи, които имат изключително висок потенциал по отношение на повишаването на привлекателността на професиите. Тъй като **желанието ни е да обогатим работодателите в максимална степен и да ги подготвим за преодоляване на предизвикателствата**, произтичащи от дебалансирания пазар на труда и невъзможността да се намерят високо квалифицирани специалисти, тук накратко ще представим тези иновационни инструменти и практики, които могат да бъдат полезни в работата на предприятията.

**А. Първият иновативен подход е в тълкуването на КСО практиките за управление на човешките ресурси с подходяща квалификация, като все по-значим източник на конкурентни предимства.** Този вид практики и сега се прилагат в редица български предприятия, но все още е ниско нивото на осъзнаване на изключителната значимост на прилагането на целенасочени КСО практики за управлението на човешките ресурси. В светлината на съществуващите изследвания и наличните емпирични аргументи в световен мащаб, препоръчваме **ресурсно базираният подход като подходящ за предприятията и компаниите в четирите пилотни бранша.** Този подход отчита целия набор от вътрешни ресурси на предприятията и компаниите (организационни, технологични и човешки ресурси), разкрива пред предприятията и компаниите много по-богати възможности за спечелване на конкурентни предимства, в това число създава по-широки опции по отношение наемаването и управлението на човешките ресурси. В тази връзка **се препоръчва прилагането на следния пакет от КСО системи, практики и инструменти за повишаване привлекателността на професиите:**

- **Разработването на механизми за изследване на ефектите от прилагането на различни видове системи за управление на човешките ресурси.** Паралелно с това да се конструира **инструмент** за идентифициране на всички ефекти (както позитивни, така и негативни) от прилаганите системи за управление на персонала;

<https://www.eufunds.bg/>

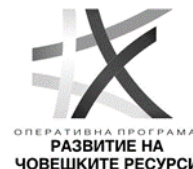
Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо представяне на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- **Създаването на механизми и инструменти за придобиване от работодателите в четирите бранша на богат набор от специализирани знания и умения за прилагането на съвременни и доказали своята ефикасност системи за управление на човешките ресурси;**
- **Създаването на механизми за включване на бизнеса в разработването на съвременни образователни програми, адекватни на използваните технологии и методи на работа в предприятията и компаниите.** Полезно би било също така създаването на системи за оценка на професионалното образование и неговото адекватно преобразуване по начин, който да гарантира продуцирането на качествени, високо подготвени и напълно пригодени за българските предприятия специалисти. Част от този вид механизми следва бъде и активното включване на бизнеса в процеса на обучение на нови специалисти, чрез стажуване, менторство и други подходящи форми;

**Б. Вторият иновативен подход препоръчва прилагане на практики и подходи за реализиране на КСО, корпоративна репутация и “brand equity” („добавената стойност, породена от марката (бранда)“).** Предприятията имат стандартизирана (унифицирана) представа за това какви социални придобивки очакват работниците и какви придобивки биха ги удовлетворили в най-висока степен, затова не успяват да постигнат синергия между усилията на работодателя в тази област и очакванията на работниците. Независимо от полаганите усилия, при предоставянето на социални придобивки все още има несъответствия: масово се предоставят придобивки, които не се ценят високо от работниците, и се подценява предоставянето на други видове придобивки, които имат висока значимост в представите на работниците. За разширяване на възможностите за интервениране чрез КСО се препоръчват следните инструменти и практики:

- Периодично (веднъж годишно) в предприятията да се прави **Анализ на текущите потребности на работниците от ведомствени жилища** (или потребностите от покриване на разходи за квартири). Този тип информация да се обработва в **Система за потребностите на персонала от ведомствени жилища или покриване на разходи за квартири**. На тази основа предприятията да изготвят **стратегии** за изграждане на ведомствени жилища или наемане на подходящи квартири, покриващи потребностите на персонала от жилища;
- Веднъж годишно да се прави **Оценка на текущите потребности на персонала от транспорт до работното място**. Този тип оценка да отчита реалните бройки на работниците, имащи необходимост от такъв тип транспорт, с ясни разбивки на разходите, покриващи този тип транспорт. този тип информация да се

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

дигитализира, като се създаде база данни за потребностите на персонала от служебен транспорт;

- Веднъж на две години предприятията на извършват специализирана **Оценка на потребностите на работниците от социални придобивки**: да се прави Анализ на удовлетвореността от предоставяните социални придобивки, да се идентифицират нови потребности и на тази основа да се изготвя **Двугодишен план за предоставяне на социални придобивки в предприятията**. Предоставянето на социални придобивки да се стратифицира по **пол** (потребности на мъжете и жените), по **възрастови групи** и по **социални статуси** (според средните доходи на работниците);
- Да се изучават съвременните системи за предоставяне на социални придобивки на ниво браншове и да се правят опити за внедряване на положителен опит от други европейски страни. В тази връзка в браншовите организации да се създаде **Регистър на добрите и доказалите своята ефикасност практики за предоставяне на социални придобивки**, съобразени със спецификата на полагания труд в бранша, с условията на труд и с видовете рискове за здравето и безопасността на работещите;
- Веднъж на две години работодателите да **обменят добри практики на ниво бранш (и подотрасли)**, като при това отчита реалните ефекти от предлаганите социални придобивки и обменят опит по отношение на системите за предоставяне на социални придобивки;
- **Веднъж на две години работодателите да провеждат масирани информационно популяризиращи кампании сред персонала от предприятията**, целта на които е да се акцентира върху значимостта и позитивните социално икономически ефекти от предоставяните социални придобивки. Да се показват също така позитивните тенденции (в сравнителен план) в предоставянето на социални придобивки (примерно, предоставени 40 ведомствени жилища повече, осигурен транспорт за 100 работника повече, издадени ваучери за храна за 10000 лв. повече и т.н.). Това ще допринесе за създаването у работниците на позитивни нагласи и формиране на атмосфера на споделени ценности, което в контекста на съвременните теории за управление на човешките ресурси е ключова предпоставка за по-висока производителност и по-висока привлекателност на професиите.

**Имайки предвид не особено благоприятните обществени нагласи по отношение на професиите в четирите бранша, е препоръчително:**

- **Да се разработи и прилага система от подходи за популяризирането на КСО практиките, които се прилагат от предприятията и компаниите**. Всяка

<https://www.eufunds.bg/>





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

практика е ценна, когато бъде приложена, но нейната социална ценност нараства и се мултиплицира, ако бъде споделена в публичното пространство и бъде рекламирана по подходящ начин. Западните компании отделят специално внимание на разработването на атрактивни рекламни и информационни послания, с което си изграждат добър публичен имидж и повишават своя авторитет в обществото. Такива практики са възприети от сравнително малък брой български предприятия - тяхната грижа обикновено е да рекламират продуктите или услугите, които предлагат. Малко или никакво внимание се отделя на рекламирането на самото предприятие или компания - работната среда, технологиите, с които се работи, организацията на труд, и най-вече предлаганите КСО практики;

- **В тази връзка, силен ефект би имало провеждането на системни и целенасочени дейности за създаване на позитивна корпоративна репутация.** Това би могло да става чрез подходящи промоционални кампании за ролята и значимостта на предприятието в контекста на българската икономика като цяло и в частност, за развитието на съответния бранш. За целта може да се използва широко потенциалът на работодателските и браншовите организации, които по своя преценка могат да изградят подходящи механизми за излъчването на позитивни информативни съобщения и рекламни послания към обществеността и към определени целеви групи и по този начин да създадат обективни предпоставки за връщане на интереса на хората към техния бранш и предприятия;
- Излъчването на позитивни послания е трудна задача и за да се постигне максимален ефект, е целесъобразно **да се използват широките възможности на маркетинговата социология, която разполага с добре разработени методи и инструменти за установяване на корпоративния имидж на ниво бранш или на ниво предприятие.** На тази основа биха могли да се препоръчат конкретни слогани и съдържание на рекламни послания, които да въздействат за създаването на позитивни публични нагласи към професиите в даден бранш и към предприятията, работещи в съответния бранш;
- Световният опит показва, че за изграждането на позитивен корпоративен имидж добър ефект се постига от **участието на компаниите в социално значими и екологични дейности**, в това число осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд на работните места, етично отношение към наетите на работните им места, създаване на работна среда с минимален стрес, респективно, управление на стреса; производство на продукти, които не вредят на околната среда с добро качество. Тези действия могат да доведат до повишаване на добавената стойност, породена от марката.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**В. Следващият обещаващ иновативен подход е за овладяване на текущото на персонала чрез прилагането на подходящи КСО практики. И сега предприятията прилагат такъв тип практики, но невинаги те са съобразени със спецификата на бранша. Затова се препоръчва:**

- **В предприятията да се изгради информационна система за потреблението на социални придобивки и да се води точен отчет кои категории персонал какви придобивки получават. Веднъж на две години да се извършва обща Оценка на удовлетвореността на персонала от политиките и практиките в областта на КСО, провеждани от съответното предприятие. На общо събрание на акционерите тези резултати да се обсъждат и в зависимост от идентифицираните ефекти (позитивни и негативни) да се конструират коригиращи политики;**
- **Веднъж годишно в предприятията да се прави цялостна Оценка на потребностите от повишаване на квалификацията и придобиване на допълнителни знания и умения, необходими за полагането на качествен труд. В тази оценка да се обхващат всички категории персонал и на тази основа да се разработва годишен План за предоставяне на вътрешнофирмени и външни обучения за повишаване на квалификацията и професионалните характеристики. Спазването на Плана да се отчита пред годишните събрания на акционерите. Преминалите през обученията работници да бъдат адекватно стимулирани за полагането на по-качествен труд, включително чрез предоставяне на допълнителни материални и нематериални стимули;**
- **Препоръчва се при назначаването на нов работник да се изготвя персонално Досие за професионално и кариерно развитие на работника. В режим на конструктивен диалог да се обсъдят очакванията на работника за развитие в рамките на предприятието и да се набележат примерни етапи в неговото развитие - по дати и по длъжности. Това е много силен вид личностна мотивация, която създава у работника трайни нагласи за работа в дадената компания и му дава възможност да види себе си в перспектива. Така се създават реални и обективни предпоставки за намаляване на текущото на персонала;**
- **Ефектите от приложението на предложените подходи и практики биха били следните:**
  - ✓ Изградената информационна система ще позволи да се води точен отчет за разходите за КСО практики, както и тяхното периодическо оптимално структуриране;
  - ✓ Цялостната оценка на потребностите от квалификация ще позволи да работодателя да си изгради ясна Стратегия за развитието и управлението на

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

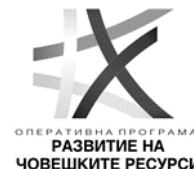


човешките ресурси и да използва тези лостове за повишаване привлекателността на професиите, необходими за функционирането на предприятието;

- ✓ Освен прецизна отчетност, изготвянето на персонални досиета и персонален път за кариерно и професионално развитие ще създаде предпоставки за умело управление на персонала на индивидуално ниво и своевременното отчитане на потребностите на различните категории персонал, а това в крайна сметка води до повишаване привлекателността на упражняваните професии.

**Г. Следващият иновативен подход се състои в активното включване на работниците в конструирането и реализирането на КСО стратегията.** Обикновено ръководството на предприятието разработва КСО Стратегия, след което се нагърбва с нейното изпълнение, а работниците пасивно наблюдават случващото се. Този подход се отрича като неефективен. Вместо него се предлага следното:

- **Пилотно в няколко предприятия (по преценка на браншовите камари) би могло да се внедри Тестов модел за конструиране на Стратегия за КСО с активното участие на работниците.** Създадената стратегия се обсъжда най-напред с ръководството на предприятието и се преценява кои опции могат да бъдат реализирани в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план. След това стратегията се обсъжда на общо събрание на колектива и нейното изпълнение се възлага на ръководството на предприятието с активното включване на работниците. Периодично се отчита изпълнението на Стратегията и изрично се акцентира върху приноса на работниците в този процес. Ако моделът бъде успешен, може да се внедри в други предприятия и да се сподели с предприятия от сродни браншове;
- По отношение създаването на доверие между работодателя и работника, вероятно от полза би било периодично да се провеждат **работни срещи/дискусии между ръководството на предприятието и персонала.** Целта на тези срещи да бъде да се дискутират възможностите за КСО практики - какви практики се използват и какви са ефектите от тях, какви ниши са останали непокрити, възможно ли е спрямо тях да се приложат други КСО практики и т.н. В процеса на тези дискусии ще се открият естествените лидери на колектива, ще се види какъв е капацитетът на работниците и биха ли могли те да конструират стратегия за КСО. За целите на този тип срещи е целесъобразно да се разработи Наръчник за медиация между работодателите и персонала, който да служи като обоснована матрица за ефективното провеждане на тези срещи.



**Д. Прилагането на описаните иновативни подходи действа изключително силно за създаването на здрави връзки между работодателя и работника - споделят се общи проблеми и тревоги, споделя се отговорност и общи ценности. Това създава устойчива психологическа спойка, която е основа за повишаване привлекателността на професиите, упражнявани в предприятието. При равни други условия, такъв тип предприятие ще бъде предпочетено, поради благоприятните психологически условия и атмосферата на открит диалог с работодателя.**

Препоръчван иновативен подход е умелото прилагане на практиката за лидерството и поведението на организационно гражданство. Макар, че не се познава като формулирана по този начин, тази концепция е добре позната и нерядко прилагана в практиката. Тази практика би могла да се популяризира сред работодателите, които чрез обучение да получат изчерпателни знания за значимостта на лидерството и ролята му за изграждането на нагласи у работниците за проява на позитивно допълнително, отиващо над формалните характеристики, поведение на работното място. На практика става дума за лично ангажиране с мисията на компанията, влагане на лична привързаност и позитивни емоции, желание да се направи повече, отколкото формалните изисквания го предписват.

### **3.2. Отрасловите колективни трудови договори - платформа за широко прилагане на КСО практики за задържане на работниците**

Колективното трудово договаряне има огромен потенциал за дефиниране на оптимални условия за работа в браншовете и постигане на съгласие по всички основни параметри, имащи значение за създаването на предпоставки за кариерно и професионално развитие на работниците.

Трябва да се знае, че и в четирите пилотни бранша има сключени Отраслови колективни трудови договори, които са чудесна нормативна основа за провеждането на политики и действия за мотивиране на работниците за продължителна работа в предприятията:

- Отрасловият колективен трудов договор за работещите в металоиндустрията е подписан на 27 януари 2012 г., чрез който се урежда материята и въпросите за стимулиране на машиностроителните предприятия за прилагане на КСО практики и инструменти;
- В електротехническата и електронната промишленост, насърчаването на прилагането на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност е договорено в Отрасловия колективен трудов договор, подписан на 24 юли 2014 г.;

<https://www.eufunds.bg/>

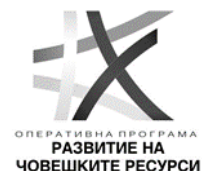
Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- В Отрасловия колективен трудов договор между представителните работодателски и синдикални организации от транспорта, сключен на 18.07.2012 г., въпросите на прилагането на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност се уреждат в отделна глава (глава пета). На 29.07.2015 г. е сключен нов Отраслов колективен трудов договор и в него е запазена главата за практиките в областта на КСО. Тук правим една уточняваща бележка: този договор няма правната сила за железопътните превозвачи и железопътната инфраструктура. Фирмите от Група БДЖ – „Холдинг БДЖ“ ЕАД, „БДЖ-Пътнически превози“ ЕООД и „БДЖ-Товарни превози“ и ДП НК „Железопътна инфраструктура“ имат сключени колективни трудови договори поотделно с представителни Синдикати в транспортния отрасъл;
- Отрасловиият колективен трудов договор в сектор „Здравеопазване“ има статут на минимални стандарти, които са задължителни за всички лечебни заведения по смисъла на Закона за лечебните заведения, независимо от тяхната функционална или административна подчиненост и формата на собственост.

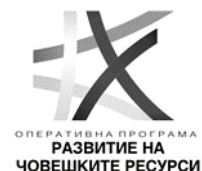
**Нашият съвет е работодателите от четирите бранша да се запознаят внимателно с Отрасловите колективни трудови договори и да потърсят в тях тези текстове или глави, в които се препоръчват конкретни дейности за разширяване на корпоративната отговорност на предприятията и изграждането им като социално отговорни субекти. В изчерпателен вид четирите Отраслови колективни трудови договори могат да бъдат намерени в създаденото за целите на настоящия проект Ръководство за внедряване на КСО в пилотните браншове.**

В Отрасловите колективни трудови договори (ОКТД) изрично се обосновава необходимостта от продължаване и развитие на социалния диалог, колективното трудово договаряне и подпомагане развитието на корпоративната социална отговорност в бранша, в духа на Европейските принципи и практики. Пледира се за превръщането на КСО, основаваща се на международния стандарт за социална отговорност SA8000, в престижна социална норма на дружествата, изпълнителите и подизпълнителите в бранша.

В ОКТД има редица текстове, призоваващи със средствата на КСО квалифицираните човешки ресурси да бъдат задържани на работа в предприятията, както и да бъдат мотивирани да повишават своята професионална квалификация. Страните по ОКТД изказват увереност, че с действия в областта на КСО може да се осъществява политика на задържане на квалифицирания персонал, включително и да се противодейства на нелоялната конкуренция при привличането на работници от едно предприятие в друго с похватите на „сивата икономика“.

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



**В действащите в четирите бранша ОКТД се откриват следните важни клаузи:**

- Провеждане на действия за повишаване на квалификацията на заетите, участие в дейностите по валидиране на неформално придобити знания, умения и компетентности;
- Ограничаване на проявленията на сива икономика в браншовете и намаляване дела ѝ в другите отрасли, в които изтичат квалифицирани кадри, поради доплащане в тях на ръка;
- Препоръчва на работодателите в предприятията да договорят увеличение на заплатите с 5 процента спрямо същите от 01.01.2014 г., с оглед: Задържане на работа на квалифицираните кадри; Мотивиране на млади хора да започнат работа във фирмите; Ограничаване практиката квалифицирани работници да бъдат привлечени на работа в други фирми, с доплащане на ръка;
- Ясно е формулирано убеждението, че със средствата на корпоративната социална отговорност, квалифицираните човешки ресурси могат да бъдат задържани на работа в предприятията, както и да бъдат мотивирани да повишават своята професионална квалификация;
- Пледира се за дейности за осигуряване на равни права и възможности за работа и развитие на работниците и служителите, справедливо заплащане и зачитане на човешките им права;
- Насърчава се поддържането на висок икономически растеж чрез динамична, конкурентоспособна и високотехнологична среда, основана на знания и обучение;
- Формулира се необходимостта от създаване на безопасни и здравословни условия на труд за работещите;
- Постулира се поддържането на високи етични стандарти и прозрачни бизнес отношения;
- Работодателят създава възможност за обучение и повишаване квалификацията на работещите с цел пълноценно използване на техния потенциал за кариерно развитие и реализация;
- Работодателят създава здравословен социален климат, социална сигурност на работещите и устойчива заетост;
- Работодателят повишава мотивираността на работещите с допълнителни материални, социални и морални стимули;
- Работодателят повишава ролята и ефективността на социалния диалог и обвързва предвижданите промени, както с интересите на предприятието, така и с тези на работещите в него;

<https://www.eufunds.bg/>

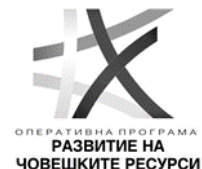
Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



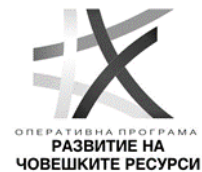
ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- Работодателят подпомага социални инициативи, стипендии за обучение, поддръжка на паркове, градини, паметници и др.;
- Социалните партньори договарят въвеждането на мерки за съвместяване на трудовия и личен живот чрез:
  - ✓ Договаряне на гъвкави форми за организация на работното време за бременни жени и майки с деца до три годишна възраст;
  - ✓ Забрана полагането на нощен и извънреден труд от бременни жени, както и от майки с деца до три годишна възраст;
  - ✓ Организиране на допълнително квалификационно обучение след отпуск по майчинство и подкрепа в кариерното развитие при съчетаване на трудовия и личен живот;
  - ✓ Подпомагане настаняването на деца в детски градини и подпомагане на хронично болни.
- Социалните партньори осъществяват координирани действия и мониторинг върху икономическата среда и условията на труд чрез:
  - ✓ Сътрудничество, организиране на дискусии, работни срещи и други форми на обмяна на информация и консултиране;
  - ✓ Баланс между гъвкавост и сигурност в политиката по заетостта и управлението на човешките ресурси с акцент върху развитието на човешкия капитал;
- Работодателите и синдикатите в началото на всяка година анализират потребностите от мерки за повишаване на квалификацията и преквалификация на работниците и служителите, чрез:
  - ✓ Ежегодно изготвяне на програма за повишаване на професионалната квалификация и преквалификация на работниците и служителите;
  - ✓ Осигуряване на средства за обезпечаване на обучението;
  - ✓ Гарантиране на равен достъп на работниците и служителите до квалификация и преквалификация.
  - ✓ Полагане на усилия за осигуряване на допълнителни средства, включително по проекти и програми, с които да се финансират мерките за кариерно развитие на работниците и служителите.
  - ✓ Работодателите насърчават и се ангажират да не възпрепятстват включването на работниците и служителите във формите на повишаване на индивидуалната квалификация, свързана с функциите, присъщи на заеманата длъжност;
- Има записани мерки, надвишаващи изискванията на ЗБУТ:
  - ✓ Осигуряване на безплатна храна на определени със списък работници и служители, тонизиращи напитки на полагащите нощен труд, осигуряване на ваучери и др.;

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”





- ✓ На работниците и служителите, за които се изисква издаването и воденето на здравни книжки, работодателят осигурява за своя сметка медицински изследвания и финансира ежегодното подновяване на здравните книжки;
- ✓ Осигуряване на 2 дни платен служебен отпуск в рамките на една календарна година за профилактични прегледи и/или медицински изследвания.

Ако привеждаме конкретни примери от действащите в четирите бранша ОКТД, то е за да покажем, че в тях изрично са записани и формулирани изисквания към работодателите по отношение прилагането на политики за кариерното и професионалното развитие на човешките ресурси, за създаването на по-добри условия на труд, за насърчаване на работниците за работа в съответното предприятие.

В тази връзка нашият съвет към работодателите е чрез спазване на клаузите на действащия в съответния бранш ОКТД да си гарантират висока степен на мотивация на работниците и задържането им в съответното предприятие. За да бъдете успешни в това отношение, обърнете се към представените в това Ръководство практики. Те ще ви бъдат полезни поне в две направления - ще ви научат как да бъдете по-ефективни и как по-добре да управлявате наличните ви човешки ресурси.

#### 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Драги работодатели,

В това Ръководство се постаряхме да ви представим широка гама от КСО практики, чрез които ще повишите вашия арсенал за управление и развитие на човешките ресурси. Както вече сте разбрали, Ръководството е фокусирано само върху тези КСО практики, които разширяват вашите възможности за позитивна мотивация на работниците и тяхното задържане на работа в предприятията.

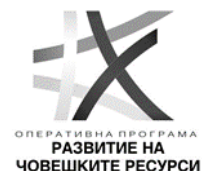
Вие най-добре знаете какви са причините за текучеството на добри професионалисти - някои търсят по-добро заплащане, други искат по-добри условия на труд, трети имат нужда от повече социални придобивки, четвърти имат малки деца и това се отразява на трудовото им поведение, защото са принудени да балансират между работата и семейния живот.

Сигурно не веднъж сте си блъскали главата какво да се направи, за да се намали текучеството? Как да бъдат мотивирани добрите работници, за да останат в предприятието и да не търсят друга, алтернативна заетост? Това са сложни въпроси и всеки от вас вероятно си е изградил работещи механизми за справяне с неблагоприятните тенденции.

За да ви помогнем в тези нелеки усилия, ви предлагаме да се обърнете към потенциала на КСО практиките - на ваше разположение е богат набор от световно

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



утвърдени практики, доказали своята ефективност по отношение на създаването на силна мотивация у работниците и привличането им за целите на предприятието. Доверете се и вие на световния опит и потърсете сред тези практики най-подходящите - тези, които най-добре пасват на вашето предприятие и които ще ви помогнат да работите с различните категории работници. КСО практиките не изискват големи вложения - нужно е желание, сърце и добри умения за правилното прилагане на този тип практики. Нашето Ръководство ще ви бъде полезно именно по отношение на третото условие - как да бъдете ефикасни при прилагането на КСО практиките и как да бъдете сигурни, че прилагате точните практики. На вас оставаме да прецените кога и какви практики да прилагате. Важното е да започнете да експериментирате с този тип практики. И не след дълго ще установите, че вашите усилия ще се оправдаят многократно - вашите работници ще бъдат много по-мотивирани, няма да търсят друга заетост, ще работят по-качествено и ще постигат много по-високи производствени резултати.

**На добър час! И помнете: КСО е цялостна политика на предприятието. КСО формира позитивен публичен имидж и предприятието става по-атрактивно - както за младите хора, така и за хората от активната трудова възраст.**