ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД

АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Pril27.3
Д5Г1

ЕДИНЕН НАРЪЧНИК
за въвеждане на
добри практики

ДОКУМЕНТ към Д5Г1 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, ноември 2017 г.

ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД

АСОЦИАЦИЯ
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

СЪДЪРЖАНИЕ:

1. УВОД 5

2. ЗАЩО ДА ПРИЛАГАМЕ КСО ПРАКТИКИ? 10

3. КСО ПРАКТИКИ ЗА ПОВИШАВАНЕ ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТТА НА ОСНОВНИТЕ ПРОФЕСИИ В ЧЕТИРИТЕ ПИЛОТНИ БРАНША 15

3.1. Общи характеристики на практиките и инструментите за управление и развитие на човешките ресурси 16

3.1.1. Каква насоченост имат практиките за развитие и управление на човешките ресурси и какво включват? 16

3.1.2. Какви са основните принципи на практиките за развитие и управление на човешките ресурси? 22

3.1.3. Какъв е ключът към успеха на практиките за развитие и управление на човешките ресурси? 24

3.1.4. По какъв начин практиките за развитие и управление на човешките ресурси влияят върху привлекателността на професиите в бранша? 26

3.2. Как чрез внедряване на КСО инструменти и практики за управление и развитие на човешките ресурси да привлечем професионалисти? 27

3.2.1.Практики и инструменти за повишаване качеството на професионалното образование и обучение 28

3.2.2.Практики за укрепване на взаимовръзката между професионалното образование и обучение и висшето образование 32

3.2.3. Създаване на специализирани сдружения с участие на учебни заведения и компании от реалната икономика..... 35

3.2.4. Практики за правилен избор на кариера 44

3.2.5. Практики за насърчаване обучението и изследванията, насочени към повишаване на нивото на компетентност, засилване на конкурентоспособността и насърчаване създаването на благоприятна и новаторска бизнес среда 48

3.2.6. Практики и инструменти за повишаване на квалификацията и създаването на възможности за кариерно и професионално развитие 50

3.2.7. Практики и инструменти за създаване на по-добри условия на труд 56

3.2.8. Практики и инструменти за оптимизиране на системите за възнаграждения 60

3.3. Социални инициативи и практики 63

3.4. Практики и инструменти за добра административна среда 69

4. ТИПИЧНИ ПРОБЛЕМИ В ЧЕТИРИТЕ ПИЛОТНИ БРАНША И ТЯХНОТО ПРЕОДОЛЯВАНЕ ЧРЕЗ ЕФИКАСНИ КСО ПРАКТИКИ 77

4.1. Общи проблеми за бранш "Машиностроене и металообработване" и възможности за тяхното успешно адресиране 77

4.2. Общи проблеми за бранш "Електротехника и електроника" и възможности за тяхното успешно разрешаване 82

4.3. Общи проблеми за бранш "Транспорт и спедиция" и възможности за тяхното успешно адресиране 88

4.4. Общи проблеми за бранш "Медицина и услуги за красота и здраве" и възможности за тяхното успешно отстраняване 94

4.5. Колективното трудово договаряне - механизъм с отлични възможности за повишаване привлекателността на професиите в четирите бранша 97

4.6. Иновативни КСО политики, инструменти и практики и тяхната роля за повишаване привлекателността на професиите в четирите бранша 98

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ 105

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 „Източнобеломорски район“
БЛС	Български лекарски съюз
БНТ	Българска национална телевизия
БСК	Българска стопанска камара
ВУ	Висше училище
ДКИ	Държавни изпити за придобиване на степен на професионална квалификация
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
КРИБ	Конфедерация на работодателите индустриалци в България
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
ОП	Оперативна програма
ПГ	Професионална гимназия
ПОО	Професионално образование и обучение
ПТГ	Професионална техническа гимназия
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

1. УВОД

Настоящият **Единен наръчник** за въвеждане на добри практики в областта на корпоративната социална отговорност (КСО) се разработва като елемент от **Дейност 5. Разработване и/или усъвършенстване, апробиране и пилотно внедряване и тестване на практики и инструменти за повишаване на КСО на работодателите по отношение на заетите в тях лица.** В рамките на Дейност 5.4. е планирано тестово внедряване на новите КСО инструменти в 60 пилотни предприятия от четирите бранша и на тази основа – прецизиране и фина настройка на Единния наръчник за разпространение към всички целеви аудитории в национален мащаб.

Настоящият Единен наръчник има за цел да улесни и да направи възможен процеса по въвеждане на новите КСО инструменти, като на основа на тестовото внедряване представи практически ориентиран, готов за употреба инструмент, който да бъде ползван от всички предприятия в страната. Единният наръчник стъпва на резултатите от Дейности 5.1., 5.2 и 5.3. При тяхното реализиране последователно бяха разработени следните документи:

- **Резултати от дейност 5.1.:**
  - ✓ Проведен бе **Анализ на възможностите на КСО** за постигане на синергия с планираните мерки за повишаване на привлекателността на ключовите професии и на тази основа **бе изготвен ГАП - анализ.** В ГАП-анализа бяха идентифицирани най-често прилаганите КСО практики и проблемните зони в прилагането на КСО практики в четирите пилотни бранша. На тази основа бяха предложени серия от нови за България КСО инструменти, политики и програми, целта на които е да се създадат реални предпоставки за повишаване привлекателността на основните професии в четирите пилотни бранша. Общото за представените практики е, че те са концептуално разработени и се прилагат в редица европейски страни, но все още имат слабо или минимално приложение в практиката на българските предприятия. За идентифицирането на тези практики е направен обстоен и изчерпателен преглед на наличните в реалното публично и във виртуалното пространство документи, описващи различни видове КСО практики. При прегледа на идентифицираните практики е приложен подходът за анализ на съответната практика от гледна точка на нейната релевантност спрямо задачите на настоящия проект и по този начин са описани и представени богат набор от КСО практики, чието прилагане съдържа в себе си потенциал за: *подобряване на характеристиките на работната среда, организацията на труд, заплащането, системите за непарични материални стимули и други видове стимули, развитието на човешките*

ресурси чрез повишаване на тяхната квалификация и придобиването на допълнителни знания и умения, кариерното и професионалното развитие, активното включване на работната сила в процеса по реализиране на дългосрочните стратегии за развитие на компаниите;

- ✓ Паралелно с изготвянето на ГАП - анализа, браншовите експерти идентифицираха добрите практики в областта на КСО, прилагани от български и чуждестранни фирми, установени на територията на Република България. По този начин бе изготвена **Карта на добрите практики в областта на КСО.** Разработената Карта е изцяло съобразена с възприетата в световен мащаб концепция за КСО и нейните основни принципи и обобщава добрите подходи и практики, идентифицирани в предприятията и компаниите от четирите пилотни за проекта браншове. От утилитарна гледна точка, практическата и функционална ценност на изготвената Карта е в извършената систематизация на идентифицираните добри практики и тяхното представяне на **браншово ниво**. Другата изключителна важна ценност на разработената Карта е **в избрания начин за представяне на добрите практики**. Те са описани накратко, като е представена тяхната същност от гледна точка на възприетата в световен план концепция за КСО, но освен това са описани техният обхват, начинът на тяхното прилагане, целевите групи, към които са насочени, и ефектите, които са постигнати в резултат на прилагането им в конкретни предприятия от четирите пилотни бранша. По този начин Картата на добрите практики в областта на КСО се оформи като база данни с висока информативна, инструментална и управленска стойност и би могла да се ползва както от предприятията от четирите пилотни бранша, така и от фирми и компании, опериращи в сходни или други икономически дейности на българската икономика;

- **Резултати от дейност 5.2.:**
  - ✓ В рамките на **Дейност 5.2.** бяха осъществени необходимите организационни и изследователски (деск рисърч) дейности за идентифицирането на добри европейски и световни практики за развитие на човешките ресурси. Събраният емпиричен материал бе осмислен и анализиран, след което се изготви **Карта на добри европейски и световни практики за развитие на човешките ресурси.** В нея е представен впечатляващ по своя обем емпиричен материал, който отразява позитивния опит на европейски и световни компании за внедряването на различни концептуални модели и подходи за развитие на човешките ресурси. Темата е впечатляващо широка и на нея са посветени

огромно количествено материали - както теоретически, така и описващи практическия опит в това отношение. При изготвянето на Картата бяха положени усилия за систематизирането на наличния емпиричен материал (откритите позитивни практики) и тяхното организиране в тематични рубрики, кореспондиращи с основните направления на развитието на човешките ресурси;

- ✓ **Ръководство за прилагане на идентифицираните добри европейски и световни практики за развитие на човешките ресурси в България.** Изготвеното Ръководство има изцяло методически и информационно-популяризиращ характер. В Ръководството са:
  - Представени в систематизиран вид съвременна **концепция за развитие на човешките ресурси (обхват и съдържателни компоненти)**;
  - Очертано е **развитието на тази концепция и нейното утвърждаване в европейски и световен план;**
  - Изложени в атрактивен вид са **принципите на прилагане на основните видове идентифицирани практики**
  - **Дадени методически указания** как да се подготвят и успешно да се приложат тези практики, обърнато е внимание върху най-вероятните трудности, които могат да възникнат в процеса на прилагане на тези практики; поставен е **акцент върху тези особености на идентифицираните практики, които биха могли да се използват като ключ към тяхното успешно прилагане с оглед повишаване привлекателността на основните професии в четирите пилотни бранша;**

- **Резултати от дейност 5.3. -** в обхвата на Дейност 5.3. са събрани успешни практики от предприятия, които имат въведени системи за привличане на работна сила чрез използване на КСО инструменти. На тази основа е разработена **Бяла книга за добрите практики в областта на КСО**. Целта на Бялата книга е да представи концептуално основните направления на прилагане на добрите КСО практики и инструменти, отново в контекста на създаването на реални възможности за повишаване привлекателността на професиите в четирите пилотни бранша.

Настоящият Единен наръчник си поставя отговорни и амбициозни задачи:

- Да представи в систематизиран вид доказалите се като най-успешни КСО практики в следните основни направления:
  - ✓ Трудови практики и развитие на човешките ресурси;

- ✓ Социални дейности и инициативи;
- ✓ Добра администрация.

За разлика от разработените две карти - Картата на добрите практики в областта на КСО и Картата на добри европейски и световни практики в областта на развитието на човешките ресурси, **в настоящия Единен наръчник се обръща внимание върху принципите на прилагане на описаните практики, дават се методически указания** как да се подготвят и успешно да се приложат тези практики, обръща се внимание върху предизвикателствата и трудностите, които могат да възникнат в процеса на прилагане на тези практики. **Също така се акцентира и върху тези характеристики на добрите практики, които биха могли да се използват като ключ към тяхното успешно прилагане с оглед повишаване привлекателността на основните професии в четирите пилотни бранша;**

- При представянето на КСО практиките в основните четири тематични полета са вплетени констатациите от проведения ГАП-анализ и по-конкретно - идентифицираните **иновативни КСО подходи и практики, които все още са слабо познати или не се прилагат в българската практика**. Показана е същността на тези подходи, обяснено е защо и е препоръчано как по-конкретно тези практики биха могли да бъдат прилагани в предприятията и компаниите от четирите пилотни бранша. Общото за тези иновативни практики е, че **те имат универсален характер и са еднакво подходящи и за четирите пилотни бранша**. По същество, става дума за **относително или изцяло нови за българската практика КСО системи, практики и инструменти, които са създадени в резултат от осъществения ГАП - анализ** и които са преценени като имащи висок потенциал за повишаване привлекателността на шестнадесетте ключови професии в четирите пилотни за проекта браншове.

Единният Наръчник представя широк набор от добри практики в областта на КСО. Той обръща внимание върху широките възможности и огромния потенциал на КСО подходите за възпиране на негативните тенденции за намаляване на интереса към основни професии в четири ключови за българската икономика браншове.

Единният наръчник е съвкупност от идеи и практически инструменти в областта на КСО, добри подходи и практики, които вече са успешно приложени - част от тях в европейски контекст, а други - в български и чуждестранни предприятия, опериращи на територията на страната.

Едно от прагматичните намерения на Единния наръчник е да покаже на работодателите от четирите пилотни бранша, че прилагането на практиките в областта на КСО не е непременно свързано с наличието на значителни финансови ресурси, а в

редица случаи е въпрос на умел и адекватен подход, "отворени сетива" и умение да се чуват, разбират и уважават потребностите на заетите лица, местните общности и обществото като цяло.

Единният наръчник стъпва на общата презумпция, доказана от практиката, че прилагането на подходящи КСО инструменти, политики и практики е един от основните механизми за изграждане и повишаване на позитивния имидж на компаниите и предприятията и в резултат води до повишаване привлекателността на професиите, създаване на трайни позитивни нагласи за работа в тези браншове и тези професии и това води до повишаване конкурентоспособността на българските предприятия.

В този смисъл настоящият Единен наръчник си поставя за цел да насърчи и окуражи българските и чуждестранните работодатели, работещи 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 в четирите пилотни бранша.

2. ЗАЩО ДА ПРИЛАГАМЕ КСО ПРАКТИКИ?

В практиката си всеки работодател изгражда свои концептуални работещи идеи и практически инструменти, които използва, за да привлича и задържа високо квалифицирани специалисти. Както показва животът, това се оказва труден процес. Въпреки наличието на специалисти, притежаващи дипломи и сертификати с търсената квалификация, в крайна сметка се оказва, че високо квалифицираните специалисти са малко на брой и трудно могат да бъдат привлечени, а веднъж привлечени, трудно се задържат на работа в предприятието. Защо става така? Как да се научим да бъдем по-ефективни и какви мерки да приложим, за да открием професионалисти с търсените качества и да ги задържим на работа в предприятието?

Прегледът на световния и европейския опит, както и опитът на успешните български предприятия и компании показва, че изход има и отговорът е в прилагането на КСО политики, инструменти и практики, чрез които да се управляват и развиват човешките ресурси.

Логично възниква въпросът защо да прилагаме КСО практики? Какво ново и различно ще ни дадат те - по какъв начин ще ни помогнат да привлечем нужните ни специалисти и да ги задържим на работа в предприятието?

КСО практиките са част от развиваща се в световен мащаб тенденция за прилагане на специфични подходи и инструменти, чрез които се адресират и атакуват най-важните аспекти на търсенето, наемането и задържането на високо квалифицирани специалисти. Всеки, който се интересувал от тази проблематика знае, че мултинационалните компании водят истинска "битка за таланти" - полагат се усилия за ранното откриване на талантливи хора, чрез стипендии, стажове и други мотивиращи мерки се стимулира тяхното професионално образоване и обучение, подпомага се обучението им в университети и колежи, чрез индивидуални програми за развитие тези хора специално се насочват към задълбочено усвояване на теоретични знания и практически умения. Всичко това се прави, за да може хората със заложби в определена предметна област да се развият и изградят като високо квалифицирани специалисти, след което да постъпят на работа в точно определена компания или предприятие. Чрез обгрижване и системно внимание компаниите показват на хората (не само младите, но и от другите възрасти), че ценят техните естествени дадености и биха желали да ги имат в своите предприятия. Практиката доказва по убедителен начин, че най-ценният ресурс си остават хората - и най-модерните технологии изискват човешко присъствие, а от качеството и професионалната подготовка на работниците зависи жизнеността на предприятието. Колкото по-добре обучени специалисти работят в едно предприятие, толкова по-високи икономически показатели постига то и толкова по-конкурентно е в сравнение с други

предприятия от същия бранш. В крайна сметка се оказва, че качеството на работниците е решаващо.

И точно тук идват КСО практиките. Те са широк набор от подходи и конкретни инструменти, чрез доброволното прилагане на които **работодателят печели много в средносрочен и в дългосрочен план:**

- **По-лесно намира и наема високо квалифицирани специалисти по професиите, от които предприятието има нужда:** работодателите най-често се оплакват, че качеството на професионалното образование и обучение е много ниско, че учениците се обучават по остарели програми и не са запознати с новите технологии, че се налага новите работници да преминат през основно обучение, за да станат пригодни за работа в предприятието. Същите проблеми се пренасят и във висшите технически училища и университетите. **Може ли нещо да се направи, за да се променят нещата в по-добра посока? Може - и точно такава възможност дават КСО практиките за развитие на човешките ресурси.** След като професионалното образование и обучение куца, нека му помогнем. Кой по-добре от работодателите в даден бранш познава особеностите на производството в бранша и кой по-добре от работодателите би могъл да каже какво да съдържа обучението на работниците? След като е така, отговорът е ясен: **работодателите трябва да се намесят активно и да поемат нещата в свои ръце. Възможностите за това са много:** работодателите да участват в разработването на учебните програми за средните и висшите училища, да определят по кои технологии и зад кои машини трябва да се обучават младите хора, да очертаят тези предметни области, в които е нужно да се провежда теоретичното образование, да кажат ясно какви практически умения трябва да се изградят у младите хора, да формират профили от основни качества, на които трябва да отговаря добрият професионалист в дадена област. На пръв поглед изглежда, че това са сложни и невъзможни неща. Практиката не само в световен мащаб, но и от нашата страна, показва, че всичко това е реално и напълно възможно. Достатъчно е работодателите и училищата да си подадат ръка и да започнат да работят заедно. И скоро след това ще открият, че обединените и системни усилия дават отличен резултат. Високо квалифицираните специалисти ще се появяват тогава, когато бизнесът и образователната система работят заедно и в една посока. Но не трябва да се чака държавата да промени нещата - в цял свят практиката е друга: бизнесът е този, който поставя своите искания и очаквания, форматира параметрите на образователната система и ясно посочва какви качества и характеристики трябва да имат създаваните в училищата специалисти. **Това е**

логиката на създаването на добри професионалисти и колкото по-рано я проумеем и започнем да я прилагаме, толкова по-бързо ще се радваме на позитивни промени. Така че първият въпрос, на който КСО практиките ни дават решение, е как да създадем високо качествени специалисти;

- Да приемем, че училищата са започнали да създават специалисти с много високо качество и пазарът на труда е добре балансиран. **Тогава възниква следващият важен въпрос - как да привлечем тези специалисти именно в нашето предприятие?** С какво ще ги мотивираме и как ще ги убедим да останат да работят точно в това предприятие, а не в някое друго. **Тук отново на помощ идват КСО практиките.** Една значителна част от тях ни учат и показват какви конкретни практики да използваме, за да изградим у младите специалисти траен интерес към предприятието и да ги спечелим на наша страна. Към този вид практики се включват отпускането на стипендии по време на обучението (в средните и/ или във висшите училища), организиране на производствени стажове, организиране на индивидуални програми за професионално развитие. Ако младите хора виждат, че предприятието полага специални грижи, за да получат по-високо образование, това създава позитивни нагласи към предприятието и събужда чувство за отговорност у младите хора, които след завършването на образованието постъпват на работа в предприятието;
- Но това е само една малка част от възможните КСО подходи. **Друга значителна част от КСО практиките ни учат как да задържим добрите специалисти при себе си.** В тази част на КСО - инструментите се включват предоставянето на пакети от социални придобивки (ведомствени жилища, ведомствени столове, служебен транспорт, подпомагане на млади семейства в нужда, детски градини или занимални за децата на работниците, ваучери за храна и за пазаруване в определени търговски обекти, допълнителна здравна осигуровка, безплатна медицинска помощ, в това число стоматологична, профилактични прегледи при офталмолог и др. според спецификата на бранша, безплатен или символично заплатен отдих в почивни бази на предприятието, организиране спортни прояви и на семейни и други тържества). Този списък може да бъде продължен и зависи изцяло от фантазията на работодателя. Практиката показва, че социалните придобивки се посрещат изключително радушно от работниците и при равни други условия, работниците предпочитат да отидат в това предприятие, което предоставя повече и по-ценни социални придобивки. Тук трябва да се обърне внимание, че не е задължително да се влагат значителни средства за създаването на социални придобивки. Може да се подходи рационално и да се изберат няколко

придобивки, но такива, от които работниците действително имат нужда и които ще оценят високо. **Как да се научим да правим това е показано в отделен раздел на настоящия Единен наръчник**;

- **Част от повишаване капацитета на предприятието за задържане на добрите специалисти са и КСО практиките за създаване на възможности за повишаване на квалификацията и за постоянно кариерно и професионално развитие.** Малка част от работодателите си дават сметка, че работниците се мотивират не само от материалните и паричните стимули, но и от възможностите за професионално и кариерно развитие. Защото във всеки човек е заложен естествен стремеж да се развива и да става по-добър в това, което прави. Ето защо работниците високо ценят предприятията, в които се организират вътрешнофирмени и други видове обучения и се създават повече перспективи за лично развитие. **В това отношение също би могло да се направи много - отново, чрез средствата и инструментите на КСО**;
- Другият много важен елемент от запазването на работниците в предприятието е **общуването с хората и разбирането на техните потребности.** Световната практика учи, че много от съвременните КСО подходи стъпват на допускането, че ако работниците бъдат спечелени за каузата и мисията на предприятието, това изгражда много висока фирмена култура и създава позитивни нагласи за полагане на качествен труд. **Има множество КСО практики, които ни учат как да приобщим хората към целите и мисията на предприятието** - да ги накараме да гледат на предприятието като на своя рожба, за която всички заедно се грижим и помагаме да израства. Какви по-точно са тези КСО подходи и практики е разказано в специален раздел на настоящия Единен наръчник. Представени са иновативни КСО политики, инструменти и практики, чието прилагане води до създаване на стабилна фирмена култура, съпричастност към предприятието и трайни нагласи за работа в него;
- **Друга част от КСО практиките имат силно прагматична насоченост и показват как това, което работодателят прави в своите ежедневни усилия, може да спомогне за задържането на добрите специалисти.** Това са практиките за подобряване на работните процеси и организацията на труда, за оптимизиране на условията на труд и прилагането на съвременни системи за заплащане. Опитът сочи, че всеки работодател предприема действия в посочените области. Но не винаги съумява да обясни на своите работници значимостта на това, което е направил, като по този начин спечели доверието и уважението на работниците. **КСО практиките ни учат как да направим така, че полаганите усилия в тези**

области да бъдат високо оценени и правилно разбрани. Там, където има диалог между работодателя и работника по тези въпроси, работата върви по-гладко и текучеството е по-малко. И отново в наша полза идват разработените в световен мащаб КСО практики. Те предлагат конкретни решения и улесняват управлението на човешките ресурси;

- **Четирите бранша са по-своему уникални** и в зависимост от това в тях трябва да се прилагат различни подходи. Как това да стане с възможностите на КСО практиките е показано в отделен раздел на настоящия Единен наръчник. Идентифицирани са основни проблеми, с които се сблъскват предприятията от всеки бранш, и за всеки от проблемите е предложено конкретно решение чрез политиките и средствата на КСО.

Тези и други въпроси, които ви вълнуват в ежедневието ви като работодатели, са намерили отговор на страниците на настоящия Единен наръчник.

Желаем ви приятно пътешествие в света на КСО практиките! Обещаваме ви интересно и поучително пътуване, в хода на което ще се обогатите с КСО идеи и ще откриете тези конкретни практики, които най-добре отразяват потребностите на вашето предприятие и ще ви помогнат да намирате нужните ви професионалисти дори и сега, когато пазарът на труда е силно дебалансиран и образователната система страда от редица несъвършенства.

Започнете ли да прилагате КСО практики в своето ежедневие, скоро ще се убедите в тяхната мотивираща сила. Надяваме се настоящият Единен наръчник да бъде ваш спътник и съветник, и да ви вдъхновява за новаторски и смели решения.

3. КСО ИНСТРУМЕНТИ, ПОЛИТИКИ И ПРАКТИКИ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТТА НА ПРОФЕСИИТЕ В ЧЕТИРИТЕ ПИЛОТНИ БРАНША

В този раздел на Единния наръчник в систематизиран вид се представят успешни и доказали своята ефективност КСО политики, инструменти и практики, прилагането на които съдържа огромен потенциал за привличане и задържане на специалисти с високи професионално квалификационни характеристики.

При представянето и коментирането на отделните видове КСО практики е приложен следният подход:

- Изясняване на обхвата и насочеността на разглеждания вид КСО практики;
- Разглеждане на основните принципи на прилагане на този вид практики;
- Идентифициране на ключа към успешното прилагане на този вид практики;
- Очертаване значимостта на разглеждания вид практики за създаването на реални обективни предпоставки за повишаване привлекателността на основните професии в четирите пилотни бранша.

Като обобщаваме идентифицираните чужди добри практики и имайки предвид опита на предприятията от четирите пилотни бранша, **в Единния наръчник синтезираме най-доброто и най-ценното в областта на КСО, от гледна точка на възможностите за повишаване на привлекателността на професиите в съответните браншове. КСО е изключително широка, конструктивна и диалогична платформа за осъществяването на социално отговорни и полезни за обществото и конкретните индивиди дейности**.

Настоящият Единен наръчник се разработва с оглед задълбочаването на съществуващите възможности и създаването на нови такива за повишаване привлекателността на професиите в четирите пилотни бранша. Но една голяма част от КСО практиките, политиките и инструментите, които предстои да бъдат разгледани, имат универсален характер, тъй като са композирани в съответствие със същностни черти на съвременните индустриални предприятия, компании, заведения и другите икономически субекти.

Единният наръчник ще надхвърли ролята, за която се създава, и ще бъде полезен за една голяма част от браншовете на българската икономика, съответно за българските и чуждестранните работодатели, опериращи на територията на страната.

3.1. Общи характеристики на практиките и инструментите 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 предприятията отделят нарочен капацитет и ресурс за разработването на специализирани концепции за управлението на човешките ресурси.

Но как да се ориентираме в морето от специализирана литература и как да преценим кои КСО практики са подходящи за нашето предприятие?

За да придобием представа за това и да сме сигурни, сме избрали най-точните КСО практики за управление и развитие на човешките ресурси, нека първо се опитаме да си отговорим на **четири ключови въпроса**:

А. Каква насоченост имат практиките за развитие и управление на човешките ресурси и какво включват?

Б. Какви са основните принципи на практиките за развитие и управление на човешките ресурси?

В. Какъв е ключът към успеха на практиките за развитие и управление на човешките ресурси?

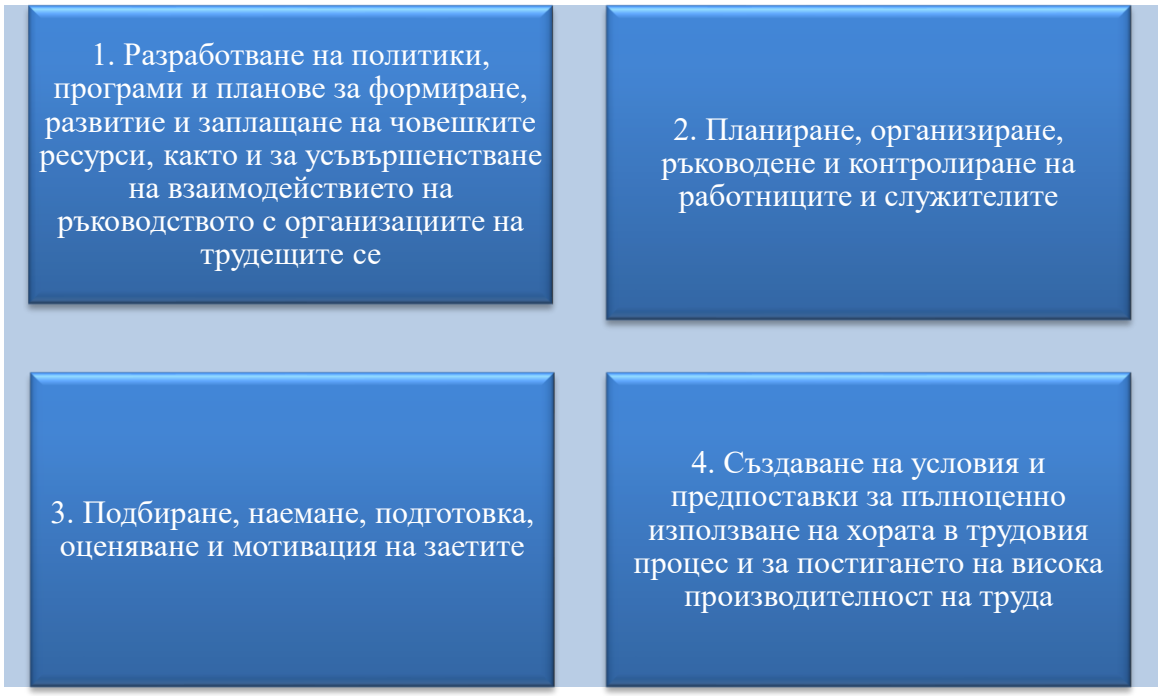
Г. По какъв начин практиките за развитие и управление на човешките ресурси влияят върху привлекателността на професиите в бранша?

3.1.1. Каква насоченост имат практиките за развитие и управление на човешките ресурси и какво включват?

В ежедневието на предприятията, управлението на човешките ресурси обикновено се схваща като съвкупност от дейности, включващи целенасочени действия за постигане на максимален ефект по отношение на:

- Мотивацията на персонала;
- Осъществяване на ефикасни комуникации вътре в компанията;
- Осъществяване на лидерство - стилове и ефективно прилагане;
- Ръководство на групи и звена вътре в компанията;
- Решаване на конфликти, възникващи при изпълнението на непосредствените трудови ангажименти.

Да се обърнем към науката за управление на човешките ресурси и да видим какво казва тя по въпроса. Приема се, че управлението на човешките ресурси е **система от принципи, методи, средства, правни норми, правила, критерии, изисквания, стандарти, процедури, политика, планове и програми за формиране и използване на човешките ресурси в организацията в съответствие с нейните непосредствени интереси и стратегически цели.** По-конкретно, управлението на човешките ресурси включва четири основни типа дейности. Да видим Фиг. 1:



Фиг. 1. Основни видове дейности за управление и развитие на човешките ресурси

В своята практика всеки ръководител е извършил практически всичките посочени дейности. Дори без да си е давал сметка, че по този начин следва азбучните истини на управлението на човешките ресурси. Утвърдени капацитети в тази област ни учат, че управлението на човешките ресурси е абсолютно необходимо за всяко предприятие,

защото чрез него се постигат полезни и важни за функционирането на предприятието ефекти:

- Предприятието успешно набира и задържа работна сила с необходимата квалификация, като паралелно с това изгражда у работниците привързаност към целите на предприятието и мотивираност за извършване на качествен труд;
- В максимална степен се развиват вътрешните способности на хората. В това число, чрез създаване на възможности за обучение и постоянно развитие се развиват техния принос, потенциал и статус на пазара на труда;
- Предприятието развива високо ефективна работна система, която включва "*ясно структурирани процеси за наемане и подбор, системи за компенсации и стимулиране въз основа на резултатите от труда, а също така и дейности по обучение и развитие на управленчески кадри, свързана с потребностите на организацията*";
- Създава се действаща практика, ориентирана към признаването на мениджъра за една от основните заинтересовани страни в организацията, и стимулирането на създаването на атмосфера на сътрудничество и взаимно доверие;
- Създава се благоприятен климат за ефективни и хармонични партньорски отношения между мениджърите и работниците;
- Култивира се среда, благоприятна за екипна работа;
- Осигуряват се гъвкавост на работните процеси;
- Компанията разработва балансиран и адаптивен подход за удовлетворяването на потребностите на всички заинтересовани страни (собственици, държавни учреждения или доверени управленци, ръководството, сътрудниците, потребителите, доставчиците и обществото като цяло);
- Създават се условия за оценка и възнаграждение на работниците въз основа на резултатите от техния труд и реалните им достижения;
- Постига се разнообразие в управлението на човешките ресурси, като се вземат под внимание индивидуалните и групови различия в трудовите отношения, стиловете на поведение и стремежи;
- Създават се условия за провеждане на политика на равните възможности спрямо всички сътрудници в организацията;
- Осъществява се етически подход при управлението, в основата на който е грижата за хората, справедливост и прозрачност на дейността.

При всички случаи е желателно в предприятието да има отдел или дирекция "Човешки ресурси", съответно ръководена от директор "Човешки ресурси" и съставена от определен брой експерти по човешките ресурси (техният брой зависи от големината

на предприятието). Предприятието трябва да си разработи Стратегия за управление и развитие на човешките ресурси, в която ясно да се посочи:

- **Какви човешки ресурси са необходими на предприятието,** за да може да работи на пълна мощност и да изпълнява преките производствени процеси. Прави се описание по видове и категории служители, например 30 заварчика, 40 стругаря, 10 инженера, 6 разработчика и т.н.;
- **Описва се структурата на работната сила от гледна точка на нейната субординация и управление**: колко цеха има, колко бригади и звена работят в предприятието, какъв е мениджърският състав, кой на кого е подчинен и т.н. Това е абсолютно необходимо за създаването на стройна организация за работа;
- **Прави се анализ на текущото състояние и се преценява има ли недостиг на човешки ресурси** и ако да, от какви работници има нужда към текущия момент;
- **Прави се примерна прогноза какво кариерно развитие се очаква за наличната работна сила** - промяна и преминаване в по-висока или по-отговорна длъжност, необходимост от преквалификация и обучение. На тази основа ежегодно се изготвят примерни Планове за вътрешнофирмени и външни обучения с цел повишаване квалификацията на работниците;
- **Описва се работната сила от гледна точка на възрастовия й състав и на тази основа се прави прогноза какви и колко лица ще се пенсионират** - през кои години и **какви места ще се освободят**. На базата на тази информация се прави прогноза за потребностите на предприятието от работна сила - по видове професии, с посочване на точни бройки;
- **Посочва се кои средни и висши училища в района и страната обучават специалисти с необходимите професии.** Може да се спре до тук и да се разчита необходимите специалисти да откликнат на обявите за свободни места. Но това е пасивен подход, който не дава добри резултати. По-разумно е да се действа про-активно и да се моделират събитията по начин, който е благоприятен за предприятието. Като начало могат да се проектират дейности и мерки за конкретна работа с определени средни училища и/ или висши училища и университети и да се положат усилия за директно издърпване на добри специалисти от тези училища. Какво може да се направи в тази посока? Препоръчително е да се организират опознавателни срещи в средни и висши училища, да се проучи и да се види какви ученици и студенти се обучават в тях, чрез система от прагматични тестове (под формата на състезания или конкурси) да се види кои младежи и девойки имат нужните качества и към тях да се подходи активно: отпускане на стипендии, включване в производствени стажове,

назначаване на ментори или наставници. Системата на менторство и наставничество ще бъде специално разработена в рамките на последващи дейности по проекта. Друг ефективен начин е да се оборудва учебно производствено хале в предприятието и да се предостави на разположение на училището - учениците могат да идват когато пожелаят и под наблюдението на опитни наставници да изработват дребни предмети, да конструират и др. Да им се даде възможност за извършване на дребни дейности, в които, обаче, ясно да проличава дали тези млади хора имат хъс и желание да овладеят професията. За тези, които имат силни нагласи към професията, да се положат специални грижи - отпускане на стипендии срещу договор за определен срок работа в предприятието (след завършването на образованието), производствени практики и стажове и други такива мерки за внимание и обгрижване.

Това е примерна структура на Стратегия за развитие на човешките ресурси, която може да бъде допълнена и обогатена по преценка на ръководителя на предприятието. Важното е предприятието да има ясна визия и представа какви човешки ресурси са му необходими, как ще ги намира и как ще ги развива.

Специалистите по управление и развитие на човешките ресурси съветват, независимо от съществуващите различни възможности и практики за управление на човешките ресурси, ръководителите на предприятието да се ориентират към такива подходи, които в най-пълна степен съответстват на конкретиката на производствените процеси, предоставяните услуги и крайните резултати от труда на работниците.

Нашият съвет към предприятията е да се придържат към следната схема за управление и развитие на човешките ресурси, която е универсална по своя характер и е еднакво приложима и за четирите пилотни по проекта 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 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, професионални, местни или други общности и т.н.);
  - ✓ 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 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 редът 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 какви диплома или сертификат пристига новият служител, той трябва да бъде специално 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 този служител. На тази база се прави еднодневно 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, към служителя се прикрепва наставник, който го обучава по-продължителен период от време и за което наставникът получава бонус към възнаграждението. На новия работник му се пояснява кой е неговият пряк ръководител и пред кого ще отчита своята дейност;
- **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 внедри софтуер за електронно 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 актуализирано възнаграждението за труд, това ще има силна мотивираща роля за поведението на работниците. Важното е, обаче, действително да се въведе обвързаност 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 направи точни разчети какви обучения трябва да проведе в средносрочен и в дългосрочен план.

3.1.2. Какви са основните принципи на практиките за развитие и управление на човешките ресурси?

Съществува изобилие от специализирана литература за това как най-добре и най-ефикасно да се управляват и развиват човешки 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, където се представят подходящи библиографични източници с подробна информация по въпроса.

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/компанията;
- Всички действия се насочват към реализация на стратегическите цели на предприятието/компанията;
- Служителите/работниците са ключов ресурс за успеха на предприятието/ компанията;
- Работи се за създаване на допълнителна ценност на служителите, благодарение на развитието на човешките ресурси и управлението на ефективността на труда;
- Насърчава се развитието на силна корпоративна култура, състояща се в споделени мисии и ценности на предприятието 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 предприятието/ компанията 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.

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

Основните принципи на прилагане на концепциите за управление на човешките ресурси са следните:

- Формиране на привързаност и споделяне на ценностите и мисията на организацията (предприятието, компанията, лечебното заведение);
- Осъзнаване на необходимостта от стратегическо съответствие между кадровата и организационната стратегия;
- Управлението на човешките ресурси е важен компонент от формирането на допълнителни предимства на компанията;
- Управлението на човешките ресурси следва да се разбира като всеобхватен подход за реализация на взаимно поддържащи се принципи и методи за формиране на кадровата политика, т.е. за разработка на цялостна система от политики и практики за подбор, наемане, обучение и развитие на човешки ресурси;
- Основен принцип на управлението на човешките ресурси е формирането на култура за възприемане и споделяне от работниците на визията за организацията (организационна култура);
- Управлението на човешките ресурси е ориентирано към постигане на ефективни резултати и подчертава необходимостта към постигане на нови граници, което открива нови възможности пред организацията и повишава способността й за решаване на нови и по-сложни задачи;
- Трудовите отношения са ориентирани не към организацията като цяло, а към отделния служител - отчитат се индивидуалните постижения и техния принос за постигане целите на организацията;
- Задължително е въвеждането на диференцирана система за възнаграждения, отчитаща приноса на отделните служители и играеща мотивираща роля за бъдещата работа на тези служители;
- Препоръчително е ясното отграничаване на ролята на отделните служител, но паралелно с това и насърчаване на екипната работа.

Ако посочваме тази информация, то е за да помогнем на работодателите да се ориентират сред множеството възможни подходи и да подберат този, който най-точно съответства на типа на предприятието и неговите непосредствени задачи.

3.1.3. 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 предприятието и подходяща за изпълнението на основните производствени задачи:** това е процес на развитие на организацията, чрез който се гарантира изпълнението на всички необходими функции и производствени задачи. Организацията трябва да бъде така построена, че да позволява интеграция на усилията и ефективно сътрудничество между всички звена в предприятието/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 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.

Следва да се има предвид също така, че развитието на човешките ресурси предполага и изисква:

- **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 кариерен ръст 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.

3.1.4. По какъв начин практиките за развитие и управление 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, работодателят 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 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.

Препоръчително е 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.

Разсъждавайки за професиите, които са най-непривлекателни, на основа на разкритите такива в четирите пилотни бранша, можем да препоръчаме да се експериментира и да се намерят адекватни 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 мотив е социалната значимост и социалният престиж, за трети основният мотив е възможността за работа в чужбина и служебните командировки, а за четвърти предоставянето на ведомствено жилище играе ключова роля.

Тъй като работниците са водени от различни мотиви, за работодателя е полезно да бъде запознат и да знае кои са водещите детерминанти за неговите работници. Това ще улесни процеса на комуникация между работодателя и работника и ще оптимизира работните процеси. Когато работникът е доволен от начина, по който работодателят се отнася към него, това е благоприятна основа за създаването на позитивни нагласи към предприятието и бранша като цяло, а също така ще спомогне работникът да цени високо своята професия и да я определя като привлекателна.

3.2. Как чрез внедряване на КСО инструменти и практики за управление и развитие на човешките ресурси да привлечем професионалисти?

На основата на натрупания опит в реализирането на КСО политики и практики за управление и развитие на човешките ресурси, в настоящия Единен наръчник обособяваме следните основни направления на този специфичен вид КСО практики:

1) Практики и инструменти за повишаване качеството на професионалното образование и обучение;
2) Практики за укрепване на взаимовръзката между професионалното образование и обучение и висшето образование;
3) Създаване на специализирани сдружения с участие на учебни заведения и компании от реалната икономика;
4) Практики за правилен избор на кариера;
5) Практики за насърчаване обучението и изследванията, насочени към повишаване на нивото на компетентност, засилване на конкурентоспособността и насърчаване създаването на благоприятна и новаторска бизнес среда;
6) Практики и инструменти за повишаване на квалификацията и създаването на възможности за кариерно и професионално развитие;
7) Практики и инструменти за създаване на по-добри условия на труд;
8) Практики и инструменти за оптимизиране на системите за възнаграждения.

Практиките за обучение и преквалификация (т. 1), практиките за укрепване на взаимовръзката между професионалното образование и висшето образование (т. 2), както и създаването на специализирани сдружения (т. 3) са тясно свързани и всъщност дейностите по т. 2 и т. 3. са под-елементи от по-обширната т. 1. Но предвид значимостта

на специализираните сдружения ги обособяваме в отделни точки, като по този начин бихме искали да обърнем внимание върху тяхната изключителна значимост за повишаване качеството на средното и висшето професионално образование.

3.2.1. Практики и инструменти за повишаване качеството на професионалното образование и обучение

Практиките за повишаване на качеството на професионалното обучение и образование са сред най-важните КСО практики. Тяхната значимост се обуславя от необходимостта без каквото и да е забавяне да се предприемат ефективни мерки за подобряване на нивото на специалистите, излизащи от системата на средното професионално образование и обучение. Това е ключова дейност, без която не може да се очаква подобрение на ситуацията на пазара на труда, нито пък може да се очаква, че проблемите с човешките ресурси на ниво предприятие ще намалеят. Ето защо, тук обръщаме специално внимание на необходимостта работодателите да станат активен участник в процеса по създаване на високо качествени специалисти за нуждите на предприятията от четирите бранша.

А. Насоченост и обхват на добрите практики за активизиране участието на бизнеса в професионалното образование и обучение

Практиката показва, че успешното професионално образование и обучение (ПОО) изисква активното включване на представители на бранша и местната индустрия на всички нива. Могат да се приведат множество аргументи, които показват, че браншовите социални партньори и местния бизнес оценяват качеството на ПОО от различни гледни точки. Въпреки това, създателите на национални и европейски политики в редица случаи не се консултират с браншовите социални партньори по отношение на образователната политика и резултатите от нея, и това се отразява изключително неблагоприятно на качеството на ПОО.

На европейско ниво се отчита, че е необходимо да се предприемат решителни стъпки за промяна на съществуващото състояние. Например, неслучайно, в програмата си за модернизация на висшето образование Европейската Комисия разглежда различни възможности за начина, по който държавите-членки най-добре могат да отворят пътища между ПОО, висшето образование и продължаващото образование.

Тенденцията в европейските страни и в световен мащаб е към насърчаване на пригодността за заетост и намаляване на различията в уменията. До голяма степен това се постига чрез възможностите, които системата за ПОО създава.

Проблемът е, обаче, че в редица европейски страни системите за ПОО страдат от сериозни недостатъци, които рефлектират върху качеството на придобитата квалификация и оттам, върху гъвкавостта и рефлексивността на местните пазари на труда. Тази констатация е валидна с голяма сила и за България. В това отношение се очертават следните предизвикателства:

- Недостиг на подходящи умения;
- Недостатъчно сътрудничество между училищата и промишлеността;
- Липса на студенти, избиращи професионално образование;
- Затруднения при актуализирането и осъвременяването на учителските умения и методите на преподаване;
- Липса на култура на учене през целия живот.

Подобряването на качеството и състоянието на ПОО често е свързано с необходимостта от провеждане на адекватни образователни реформи на национално равнище. В този процес социалните партньори също играят важна роля. Връзките между професионалното образование и пазарите на труда са показани в следващата Фиг. 2:

Фиг.2. Професионално образование и пазар на труда

Обхватът на практиките с фокус ПОО е богат - той варира в зависимост от опита и финансовите възможности на компаниите. Общата тенденция, обаче, е една - бизнесът все по-активно са намесва в процеса по разработване на обучителни програми за целите на ПОО, съветва и консултира педагозите от средните и висшите училища, оказва им методическа и техническа помощ - както на етапа на формиране на съдържанието на учебните програми, така и в процеса на самото обучение, чрез оборудване на учебни кабинети по определени специалности, предоставяне на съвременна техника и технологии. Тези инициативи на бизнеса са особено успешни, когато дадено училище и дадено предприятие са в едно и също населено място. Бизнесът чрез своята активност привлича вниманието на младите хора и техните родители и това води до провокиране на интерес към точно определени професии.

Анализът на опита на международни компании с утвърдено име и репутация показва, че те инвестират значителни средства в модернизирането на професионалното образование и обучение и правят това с ясната цел да събудят интерес към определени професии. В разработената Карта на добрите европейски и световни практики за развитие на човешките ресурси могат да се намерят практики и за четирите пилотни бранша, които показват огромните усилия, полагани от световни гиганти в индустрията и в здравеопазването с цел повишаване качеството на професионалната подготовка на младите хора и създаването на високо квалифицирани специалисти.

Б. Методически препоръки за успешно прилагане на практиките за активизиране участието на бизнеса в професионалното образование и обучение

Практиките за активизиране участието на бизнеса в процеса на създаване на специалисти са различни и до голяма степен зависят както от визията на предприятията по тези въпроси, така и от степента на развитие на икономиката, особеностите на регионалните пазари на труда, специфичните характеристики на системата за професионално образование и обучение, както и от националните особености и масовата народопсихология. В страните с по-високо развити традиции в областта на дарителството е по-лесно да се инициират каузи за повишаване качеството на професионалното образование и обучение.

Въпросът е по какъв начин в българските условия е възможно да се приложат ефективно и успешно добрите европейски и световни практики за активно участие на бизнеса в процеса по повишаване качеството на професионалното образование и обучение. Противно на ширещия се скептицизъм, че

у нас всичко става трудно или е невъзможно, в практиката на българските предприятия има немалко позитивни примери, показващи, че бизнесът и училищата могат да работят ръка за ръка и заедно да постигат по-добри резултати. Такива примери могат да бъдат посочени и от четирите пилотни бранша на настоящия проект. Вероятно прилагането на добрите европейски и световни практики по отношение на повишаване качеството на професионалното образование и обучение тепърва ще намират прием и разбиране сред българските работодатели. Основната причина за това е икономическа и ресурсна - през последните десетина години все повече предприятия се сблъскват с невъзможността да намерят кандидати с такива професионално - квалификационни характеристики, каквото са им необходими. Поради острите дисбаланси между търсенето и предлагането на труд работодателите са изправени пред сериозни проблеми с намирането на специалисти по ключови за българската икономика професии. В същото време, на пазара на труда престояват немалко лица, които не успяват да намерят заетост, тъй като притежаваните от тях характеристики не отговарят на търсенето от страна на работодателите.

Ситуацията прилича на Параграф 22 и за да бъде разплетен този възел, са необходими системни и целенасочени действия за привеждане на професионалното образование и обучение в унисон с потребностите на реалната икономика. Един от пътищата е да се повиши професионалното образование и обучение, като се използва огромния опит на работодателите и тяхната специфична експертиза, и на тази основа се изработят съвременни образователни програми, адекватни на производството и технологичните процеси в българските предприятия.

В. Основните правила за успешни практики в това отношение са:

- **Бизнесът да бъде активната страна в този процес:** ако се изчаква инициативата да дойде от страна на училищата, процесите ще протичат по-бавно. Бизнесът е този, който по силата на своята същностна природа, е по-инициативен и предприемчив. Типичната за бизнеса непримиримост към трудностите трябва да се пренесе и в отношението им с професионалните училища. Проблемите са много, но не са нерешими, особено ако и двете заинтересовани страни проявят взаимно разбиране;
- **Бизнесът да опознае потребностите на професионалните училища** и да намери такъв фокус на взаимоотношенията си с професионалните училища, при който собствените интереси да остават на заден план, а на преден план да бъдат поставени интересите на обществото като цяло и на националната икономика, на местните общности и на регионалното икономическо развитие. Ако се възприеме такъв отворен към света и към другите подход, е много по-вероятно да се намерят

ефикасни решения за повишаване качеството на професионалното образование и обучение;

- **Да се сключат Договори за сътрудничество между предприятието и конкретни средни професионални училища**. В рамките на тези Договори да се фиксират основните форми на сътрудничество, с извличане на ползи за двете страни;
- **Бизнесът да е готов да съдейства на професионалните гимназии - чрез материална и експертна помощ**. Професионалните гимназии очакват от предприятията и компаниите две прагматични действия - 1) помощ (под формата на машини или финансови средства) за обзавеждането на кабинети и 2) експертна помощ за обогатяване и осъвременяване на учебното съдържание. На следващо ниво на сътрудничество бизнесът и професионалните училища могат да си взаимодействат чрез организиране на **производствени стажове, отпускане на стипендии и стажантски програми, съвместни спортни или други развлекателни събития и др**.

3.2.2.Практики за укрепване на взаимовръзката между професионалното образование и обучение и висшето образование

А. Насоченост и обхват на този тип практики

Професионалното образование и обучение в средните училища е първият етап от създаването на високо квалифицирани специалисти за целите на даден бранш. Следващият важен етап е овладяването на една професия да продължи чрез възможностите, които дава висшето образование. В идеалния случай висшето образование надгражда средното - в рамките на висшето образование се придобиват нови теоретични познания в същата или близка предметна област, а практическите умения се задълбочават и разширяват. Това повишава шансовете на младите хора за успешна професионална реализация.

Добрите световни практики в това отношение са много и те могат да бъдат намерените в Картата на добри европейски и световни практики за развитие на човешките ресурси. Тук е важно да се отбележи, че в световен мащаб се говори за изграждане на мостови пътища (взаимодействия) между ПОО и висшето образование. Студентите, които продължават да овладяват избраната от тях професия, трябва да се наясно, че средните и висшите училища са част от една система, която им дава възможност да се изградят като много добри специалисти в една определена професионална област.

Замисълът на този тип практики е обучението във висшето образование да бъде разработено въз основа на нуждите на индустрията. Това се постига чрез:

- Адаптирано обучение на основата на бъдещите нужди на работниците и служителите чрез създаване и разработване на модели за сътрудничество в областта на образованието;
- Промяна на оценки на програмите за заетост, така че това да става показател за качество;
- Университетите да имат подходящи условия да предложат конкурентоспособно в международен план обучение;
- Университетите трябва да бъдат развити като двигатели на регионалната и националната компетентност;
- Увеличаване на международния обмен на студенти;
- Възползване от технологична база на действащи предприятия за обучение, като начин да се повиши качеството и да се разшири набирането на инженери;
- Да продължи да се инвестира във вдъхновение и мотивация за по-младите;
- В обхвата на работата съвместно с висшето образование да се включи осъществяването на застъпнически проекти (с цел ориентиране от съветник на младежта).

Разбира се, предприятията имат основната задача да извършват стопанската дейност, за която са създадени и предоставянето на експертиза, ангажирането в процеса на обучение, включително с човешки ресурси и производствено оборудване може да бъде извършено само в ограничени размери. Именно тук имат роля работодателските организации, които могат да оформят сътрудничества и групи от предприятия със сходни производства и условия, така че да намалят за тях натоварването с несвойствени действие и в същото време да създадат подходяща платформа за обучение и квалификация на нужните човешки ресурси. Тъй като дейностите по образование и обучение са прерогатив на държавата и са публична политика, то тя трябва да подпомага ресурсно, организационно и административно подобни действия.

Б. Методически препоръки за прилагането на практики за укрепване на взаимовръзката между професионалното образование и обучение и висшето образование

Основа за прилагането на идеята за мостови пътища (единни връзки) между средното и висшето образование са Европейската квалификационна рамка (ЕКР) и националните квалификационни рамки (НКР). По своята структура, те са всеобхватни, отворени включват всички нива на образование.

По какъв начин работодателите могат да вземат участие в изграждането на мостови пътища между ПОО и висшето образование?

На пръв поглед изглежда, че работодателите нямат касателство към този процес. Но внимателният анализ показва, че далеч не е така.

В това отношение може да се препоръча опита на шведските технологични компании, които, за да повишат качеството на технически ориентираните курсове, са развили **концепцията "Teknikcollege" (Технологичен колеж).** Това е форма на директно сътрудничество между училищата и бизнеса. Teknikcollege е фокусирано върху осигуряване на качество в професионалното образование и обучение, като местните институции, предоставящи образование и обучение, и компании работят заедно за увеличаване на привлекателността и качеството на техническото образование. Целта е да се гарантира, че бъдещите работници и служители на компанията притежават уменията, които са й конкретно необходими. За студентите в Teknikcollege се осигуряват средства и атрактивни технически програми, водещи до заетост в компаниите-членки, както и подготовка за по-нататъшно развитие, например, в областта на висшето техническо образование.

Всички компании от съответните браншове, обединени в специална организация (Teknikföretagen), играят ключова роля в работата на Teknikcollege. Фирмите съдействат комплектът от учебни програми да отговарят на бъдещото търсене на умения. Във всеки регион Teknikcollege има регионален комитет като ръководство и местни контролни групи, където бизнес общността е представена с по-голяма тежест и председателят на управителния комитет е представител на индустрията. В рамките на Teknikcollege за осигуряване на качеството на учебните програми се обосновават десет критерия, разработени от заинтересованите компании. Критериите осигуряват процес на непрекъснато развитие на технически колежи в стандарта за качество и са в съответствие с изискванията от промишлеността.

„Технология в засада“ е популярна инициатива на Teknikföretagen за студенти и преподаватели в горните курсове. Най-новото издание на проекта се състои от цифрови учебни материали, специални срещи с преподаватели за мотивиране и кариерно

ориентиране, както и стипендии за техническо образование. Технологичните компании работят по проекта „технология в засада“ от 2004 г. През годините в него са участвали стотици хиляди обучаеми и хиляди преподаватели. Проектът има за цел да развие и насърчи естественото любопитство на обучаемите за технологии и засилване на техническото образование. Всички материали, използвани в „технологията в засада“ са на базата на дейността на технологии в компаниите и показват професии и инженерни модели. И двете дейности и материалите за проекта са напълно безплатни за училищата, но държавата подпомага предприятията при тяхното осигуряване.

Примерът на редица шведски компании показва как може успешно да се решават проблемът с недостатъчното качество на висшето образование и изграждането на мостове между ПОО и висшето образование. Практиката доказва, че обучението, проведено в тясно сътрудничество с бизнес общността, способства в значително по-висока степен за създаване на благоприятни условия за развитието на промишлеността. Сътрудничеството между висшето образование и технологичните компании е предпоставка за поддържане на качеството на висшето техническо образование.

3.2.3. Създаване на специализирани сдружения с участие на учебни заведения и компании от реалната икономика

А. Каква насоченост има създаването на такъв тип специализирани сдружения и какво включват?

Създаването на специализирани сдружения с участие на учебни заведения и компании от реалната икономика в подкрепа на развитието на професионалното образование и квалификационното развитие на човешките ресурси, се квалифицира като добра КСО практика поне по няколко причини.

На първо място, това е доброволно действие на компаниите, които влизат в състава на сдружения с цел постигането на резултати, които в стратегически план се очаква да донесат добавена стойност за цялото общество. Сред работодателите, синдикатите и всички други заинтересувани страни има категорично съгласие, че развитието на професионалното образование и обучение у нас трябва да стане приоритет.

Ангажиментите на държавата тук са ясни, въпреки че години наред сме свидетели на неглежиране или поне на подценяване на проблемите на професионалното образование и обучение. Работодателите участват на напълно доброволен принцип в развитието на професионалното образование. Те извършват това по свое вътрешно убеждение, мотивирани от реалните си потребности от човешки ресурси, които пазарът на труда и провежданата държавна политика не са в състояние да им осигурят.

Следователно, всяко действие на отделните корпорации, компании и предприятия в подкрепа на професионалното обучение и образование е дейност, която надхвърля изискуемото според нормативната уредба в страната. Това е един от най-ясните индикатори за това, че дадената дейност се отнася към практиките на КСО.

Ролята на добрите практики, прилагани от социално отговорните работодатели и от самите образователни „единици" в системата на професионалното образование е особено важна, защото в значителна степен проблемът е свързан с прогресивно намаляващата популярност и все по-ниската привлекателност на учебните заведения и на специалностите от системата на професионалното образование и обучение. Това може да бъде променено единствено със съвместни действия на работодатели, държавни институции и учебни заведения.

На много други места в настоящия проект е обоснована **безспорната корелация между популярността на професионалното образование и привлекателността на съответните отрасли и подотрасли от реалната икономика**. В особена степен, това се отнася за разглежданите в проекта пилотни браншове, като машиностроене и металообработване; електротехника и електроника; транспорт и здравеопазване.

Логично заключение е, че има обективно детерминирана зависимост между повишаването на популярността на професионалното образование, повишаването на привлекателността на съответните браншове от реалната икономика, както и на техните отделни под-групи, икономически дейности и възможността за осигуряване на квалифицирани човешки ресурси да отделните, самостоятелни предприятия.

Следователно, **в стратегически план, всяка дейност за повишаване на качеството и на популярността на професионалното образование и обучение, създава добавена стойност по цялата верига на браншовете като цяло, до отделните предприятия**, които ще се възползват в различна степен от възможността да привлекат на работа квалифициран персонал.

От тук нататък е ясно, че доброволната дейност на частни компании в полза на развитието на професионалното образование, започваща с включването в специализирано сдружение, имащо за цел да подкрепя развитието на професионалното образование и продължаваща с активно участие в работата на сдружението е добра практика на КСО. Този вид практики най-често са част от инструментализирането на стратегическа КСО политика, насочена към осигуряването на високо квалифицирани човешки ресурси за нуждите на самите предприятия.

На второ, но съвсем не по значение, **място**, създаващите се специализирани сдружения с участие на учебни заведения и компании от реалната икономика, работещи изключително в подкрепа на развитието на професионалното образование и на развитие на човешките ресурси за съответните браншове на реалната икономика, са идеални потенциални участници във водени от бизнеса коалиции за корпоративна социална отговорност. Ролята на водените от бизнеса коалиции за корпоративна социална отговорност е анализирана подробно в друг документ от проекта, където е изяснено голямото значение на подобни формации[1].

В състава на подобни коалиции за КСО, вече създадените и евентуалните бъдещи сдружения, които тепърва могат да бъдат (и най-вероятно ще бъдат) основани, ще имат възможността да участват, както в специално „таргетирани" дейности за повишаване на популярността и привлекателността на професионалното образование, респективно на съответните учебни заведения в тази система, но ще могат да участват и в работата по насърчаване на формулирането на политики в областта на корпоративната социална отговорност и съответно - в „дизайна" на дейности, които да дадат живот на тези политики.

Създаването на въпросните специализирани сдружения на практика е и изработване на инструменти за прокарване на политики и осъществяване на дейности в областта на КСО. Особен интерес за нас представлява фактът, че тези политики и дейности пряко биха обслужвали точно релацията „повишаване популярността на професионалното образование – нарастване на привлекателността на съответните отрасли от реалната икономика". Последното е изключително ценно, с оглед на целта да се постигне повишаване възприятието на квалифицираните човешки ресурси относно привлекателността на ключовите отрасли, които са обект на нашия анализ.

[1] Анализ на възможностите на КСО за постигане на синергия с планираните мерки за повишаване на привлекателността на ключовите професии – ГАП анализ, Pril12.4_004, Д5А1.

В допълнение към описаните дейности, е целесъобразно да се прилагат разнообразни форми за стимулиране и насърчаване на професионалното образование и обучение:

А1. Участие в дуално обучение: дуалното обучение се реализира чрез договори на предприятията с професионални гимназии. При това обучение учениците в единадесети и дванадесети клас прекарват значителна част от учебното време в производствени предприятия, където се обучават извършвайки реална производствена дейност. Предприятията извършват следното:

- Подготвят програми за обучение чрез работа, която включва конкретни операции, технологии и изделия;
- Определят свои служители за наставници, които обучават, контролират и оценяват учениците;
- Осигуряват условия за работа, както на своите редовни работници;
- Осигуряват заплащане на произведеното по време на обучението чрез работа.

Разбира се, всички тези дейности са несвойствени за предприятията, обременяват техните производствени процеси и са свързани със сериозни разходи – на средства, на време, на човешки ресурси, на натоварване на производствено оборудване. По тази причина, работодателите следва да бъдат подкрепяни от страна на държавата по всички възможни начини при тяхното изпълнение.

Дуалното обучение е една от специфичните разновидности на инициативите за повишаване качеството на професионалното образование. Приема се, че перспективите за заетост се увеличават, ако професионалното образование и обучение съдържа в себе си компоненти на съвместяване на обучението и работата. Пример за успешни подходи в това отношение е опитът на IndustryAll и CEEMET, които са твърдо ангажирани да работят заедно, за да привлекат хората в индустрията и да осигурят висококачествено обучение на работното място както за млади хора, така и за възрастни. CEEMET и IndustryAll смятат, че доброто сътрудничество между фирмите и училищата, и по-специално - ученето чрез работа, е основен фактор за отличното професионално образование и обучение.

Опитът на българските работодатели в това отношение е сравнително скромен, тъй като идеята за дуалното образование се реализира от сравнително кратко време. Безспорните ползи от него са свързани с върху възможностите, които младите хора получават, като съвместяват обучението и образованието в една определена професионална област. В същото време, е необходимо работодателите да бъдат подкрепяне и насърчавани, за да инвестират време, ресурси и усилия в изпълнението

несвойствени за тях дейности, водени от необходимостта да осигурят условия за своите работници да повишат своята квалификация и образование. За да бъдат те допълнително мотивирани, е необходимо също така да имат сигурност, че обучените кадри ще останат да работят при тях.

Методическите препоръки по отношение на дуалното образование до голяма степен се припокриват с казаното по отношение на практиките за повишаване качеството на професионалното образование и обучение. Според редица експерти от реалната икономика, дуалното образование у нас трябва да се настрои по такъв начин, че работодателите да бъдат инициаторите за възникването на такъв тип отношения, разбира се, при предоставяне на сигурност, че квалифицираните кадри ще останат за определен период от време поне в заетост при тях. Успех би имало в тези случаи, когато работодателят насърчава свои работници с по-ниска степен на образование към продължаване на образованието в подходяща образователна институция и през периода на обучението работодателят заплаща на обучаемите лица заплата за полагания от тях труд, като паралелно с това им създава възможности да практикуват това, което са усвоили като теоретични знания в средното или във висшето училище, срещу гаранция за оставане на работа на съответно обучените лица.

А2. Съвместна работа с училища - кариерно ориентиране, презентиране на фирмата, посещения на ученици и студенти.

А3. Организиране на практики/ стажове за ученици. Включва работа в предприятието през почивните дни на учебните заведения. Този начин на практическо обучение предшества дуалното обучение и постепенно ще бъде заместван от него.

А4. Организиране на практики/ стажове за студенти. Включва работа в предприятието през почивните дни на учебните заведения.

А5. Организиране на курсови и дипломни работи за студенти. Предоставяне на теми, ръководители и възможност за практическа реализация на дипломни и курсови работи.

А6. Стипендиантски програми. От новоприетите студенти след събеседване се подбират кандидати за работа в предприятието. Те подписват съответен договор, който указва изплащаната стипендия и задължение на стипендианта да работи в предприятието

определен срок след завършване на образованието си. При неизпълнение възстановяват изцяло или частично стойността на стипендиите.

А7. Техническо подпомагане на кабинетите по практическо обучение в професионалните гимназии и технически университети. Работодателите все повече осъзнават практическата полезност от инвестирането в обзавеждане на учебни кабинети в професионалните гимназии и техническите университет. Предоставянето на апаратура, която се използва или е близка до апаратурата, с която работи предприятието, е отлична инвестиция, тъй като с това се гарантира, че учениците и студентите ще бъдат обучени предварително за работа с тази апаратура и след като завършат образованието си, ще отидат напълно подготвени в предприятието. Понякога работодателите считат, че това е прекалено скъпо удоволствие, но ако се направи равносметка колко губи предприятието от търсене на високо квалифицирани работници, все пак ще стане ясно, че е по-добре да се направят предварителни инвестиции в адекватното обучение на учениците и студентите, отколкото след това да се влагат средства за обучение на новоназначените работници.

А8. Менторството и наставничеството: тези форми на създаване на нови кадри имат богата история в индустрията, а в последно време все по-често се разглеждат като панацея за решаване на проблемите с младите кадри във всички останали браншове. Опитът показва, че младите хора не винаги успяват да си създадат силни нагласи за упражняването на съответната професия. Това тяхно чувство до голяма степен се подсилва от осъзнаването на факта, че те притежават известно количество теоретични знания, но им липсват практическият опит и умения, за да упражняват успешно своята професия. **Този дефицит от професионално самочувствие може да се преодолее чрез подходящи форми на менторство и наставничество.** Традиционно, за ментори и наставници се избират хора с богат опит и педагогически талант, защото не всички професионалисти имат дарбата да предадат по разбираем начин своите умения. Предприятията развиват формите на менторство и наставничество, за да насърчат младите хора и да улеснят процеса по предаване на професионални умения от по-старите към по-младите, от по-опитните към начинаещите.

Всеки бранш има своите специфики в това отношение, но **общият принцип е менторството и наставничеството да се възлага на сърцати и мотивирани хора, които имат желание за работа с млади и неопитни кадри. Този процес е деликатен и освен професионални знания, се изисква и педагогически талант.**

В контекста на българските предприятия е разумно формите на менторство и наставничество да се обсъдят със средните професионални училища и с висшите училища, като се предвидят конкретни механизми за обхващане на млади хора чрез формите на менторство и наставничество. Необходимо е и да се предвидят форми за подкрепа на предприятията, които инвестират в прилагането на менторство и наставничество, за да бъдат те компенсирани за щетите, понасяни от производствения процес.

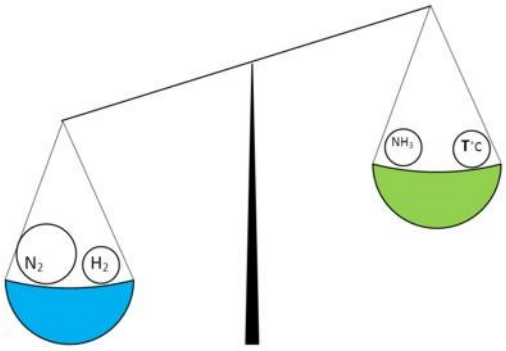
Б. Какви са основните принципи на създаването на такъв тип специализирани сдружения?

Основните принципи на създаването на специализирани сдружения с участието на учебни заведения и компании от реалната икономика са следните:

- **Принцип на доброволността:** този тип сдружения са създават изключително и само на доброволна основа. Често пъти инициатор са предприятията или дадена браншова камара. В някои от случаите техническите университети са по-активната страна. Важното в случая е да се знае, че всяка страна влиза напълно доброволно в този вид сдружение и поема определени ангажименти с цел популяризиране на определени професии и повишаване качеството на професионалното образование и обучение;
- **Отчитане на интересите на заинтересованите страни:** създаването на успешно функциониращи сдружения от този тип е възможно само при условие, че интересите на всички заинтересовани страни са спазени. **Работодателите** са заинтересовани да се включат в подготовката на нови кадри, тъй като по този

начин ще си гарантират, че новите кадри ще бъдат обучени по програми и учебно съдържание, които са адекватни на условията в реалните предприятия. **Училищата**, от своя страна, също имат интерес да поддържат тесни контакти с бизнеса, тъй като това им отваря възможности за осъвременяване на учебните програми, както и оборудване с нови технологии и машини. Не на последно място, **синдикатите** също са заинтересовани от съществуването на такива сдружения, тъй като се очаква, че излизащите от училищата млади специалисти ще притежават нужната квалификация и това ще спомогне за тяхното безпроблемно интегриране в колективите на предприятията;

- **Отчитане на обективните дадености в бранша и реалното търсене и предлагане на основните професии в съответния бранш:** създаването на описания тип сдружения би имало смисъл само, ако е насочено към балансиране на търсенето и предлагането на дефицитни за даден бранш професии. Чрез повишаване популярността и качеството на дефицитните професии, с общите усилия на работодатели и училища може да се постигне много по-висок успех, отколкото ако отделните заинтересовани страни действат индивидуално.



В. Какъв е ключът към успеха на създаването на такъв тип специализирани сдружения?

Ключът към успеха на сдружения с участието на учебни заведения и предприятия от реалната икономика е в ясното осъзнаване на ползите, които конкретният бранш, професионалните училища и обществото като цяло биха имали от съществуването на такъв тип коалиции.

Този тип сдружения балансират между интересите на бизнеса и интересите на обществото като цяло. От една страна, бизнесът е заинтересован да наема вече

подготвени специалисти, за да не се налага да инвестира в допълнително обучение на този тип кадри. От друга страна, печеливши са и самите училища, защото получават реална помощ (техническа и ресурсна) за оптимизиране на учебния процес и повишаване качеството на образованието. След като този тип сдружения станат популярни, младите хора започват да проявяват по-голям интерес към тези професии и това рефлектира благоприятно върху професионалните училища, особено в контекста на политиката на делегираните бюджети.

В средносрочен и дългосрочен план, от съществуването на такъв сдружения печели цялото общество, защото разполага с високо квалифицирани професионалисти по ключови професии, необходими за успешното функциониране на българската икономика.

Г. По какъв начин създаването на такъв тип специализирани сдружения влияе върху привлекателността на професиите в бранша?

Привлекателността на професиите в четирите пилотни бранша е зависима от редица обективни и субективни фактори. До голяма степен, обаче, привлекателността на дадена професия е следствие и от състоянието на системата за професионално образование и обучение и методите за преподаване и овладяване на тази професия. Когато използваните методи са интересни и увлекателни, предизвикват човешката интелигентност и разум, това повишава привлекателността на тази професия. Дълбочинните интервюта, проведени за целите на настоящия проект сред представители на шестнадесетте основни професии, доказаха, че за една немалка част от работниците привлекателността на тяхната професия се измерва не толкова и не само от възнаграждението за труд, но също така и от характера на полагания труд и това, което работникът прави и постига. Колкото повече са предизвикателствата пред интелекта на работника, колкото по-интересна и вълнуваща е професията, толкова по-привлекателна е тя за работника.

Интересът към дадена професия се възпитава и този процес започва от училищната скамейка. Когато работодатели и педагози си подават ръка, за да направят овладяването на дадена професия по-интересно и по-интригуващо, това увеличава вероятността тази професия да спечели сърцата и умовете на младите хора и да се превърне в техен професионален път.

В този смисъл, сдруженията с участие на учебни заведения и компании от реалната икономика имат голямо бъдеще, тъй като те създават реални предпоставки за превръщането на наглед скучни професии в интересни и вълнуващи професионални поприща. За успеха на това начинание до голяма степен са важни r финансовите

възможности на предприятията, защото ако те предоставят съвременна техника на професионалните гимназии и техническите университет, това до голяма степен ще неутрализира слабите страни на професиите в бранша и вместо тях ще изгради плюсове. Държавата също има роля в насърчаването на този процес – като ресурсно, така и административно, тъй като тя носи основната отговорност по отношение на образованието и квалификацията на работата сила и съответно – по формулирането и реализирането на политики и мерки в тази посока. Например, и професията на заварчика би могла да изглежда интересна и привлекателна, ако производствените операции се изпълняват със съвременни, щадящи здравето методи и с подходящи технически средства.

3.2.4. Практики за правилен избор на кариера

А. Обхват и насоченост на този тип практики

Световният и европейският опит показва, че организациите на работодателите в метало- и електротехническата промишленост активно подпомагат, подкрепят и насърчават правилния избор на кариера, както и откриването и възпитаването на младите таланти в техническите и природните науки. Един от доказалите своята ефективност начини е своевременно да се информират учениците, учителите и родителите в училищата и на демонстрации, за професионалното обучение и пазара на труда в метало- и електротехническата промишленост.

Успешни примери в това направление има най-вече в Германия. Бертрам Бросард, управляващ директор на асоциация Bayme VBM (Работодателите на Бавария към Гезамтметал от метало- и електро- индустриите), казва пред ученици по време на десетото кариерно изложение: *„Основното за избора на професия е да бъдете добре информирани, ние искаме да се допринесе младите хора да имат своевременно информация за възможностите за обучение. Дано успеем да ви покажем по вълнуващ и ефективен начин света на метало- и електроиндустрията: през 2016 г. сме показали с проекта на кариерни изложения, фирмени и училищни дейности почти на 34 000 души от Бавария“.* През 2017 г. изложения (срещи) за метало- и електроиндустрията пред 65 училища и 24 компании се правят във всички баварски административни области.

„*С общата инвестиция на повече от дванадесет милиона евро сърцето на икономиката е силен знак за професионално обучение - и за обучение в Германия“*, заявява главният изпълнителен директор на Гезамтметал Оливър Зандер. *„Искаме, не на последно място да вдъхновим младите жени за професионалния свят на индустрията за обучение и по-късно реализиране на кариера в нашата индустрия"*. Бонус в това направление е, че таксата за обучение намалява при записване на всяка млада жена, която

избира за обучение метало- и електро- индустриите, а не професия от сферата на услугите. Професията е отговорна почти изключително за доходите. Кариерните изложения са конкретен пример за мерки, които наистина помагат да се премахне разликата в заплащането.

Конкретни практики за насърчаване продължителността на трудовия живот са публикувани на интернет страницата на Гезамтметал - https://www.gesamtmetall.de.

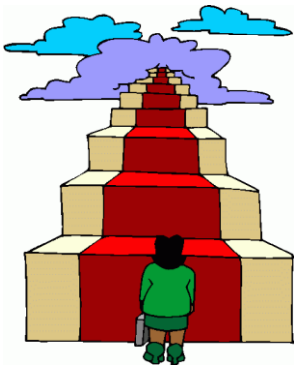
Б. Методически препоръки за прилагането на този тип практики

Ангажирането на предприятията в правилния избор на кариера се прави от редица световно утвърдени компании и предприятия. **Независимо от разнообразието на използваните форми, общият принцип е да се намери адекватен подход към младите хора - и младежи, и девойки, за да им бъдат представени силните и привлекателните страни на съответното производство, възможностите за професионално и кариерно развитие, както и ползите, които работниците биха имали за себе си - в личен и семеен план, ако изберат тези професии като свое поприще за професионално развитие.**

Световният и европейският опит показва, че този подход дава отлични резултати. В основата на неговото успешно прилагане е доброто познаване на манталитета на хората и детерминантите в поведението на младите хора. За да бъдат спечелени младите хора за каузата на даден бранш, това изисква целенасочени и системни действия.

Еднократни акции или действия, от типа промоция, няма да имат видим резултат. За да са успешни те, трябва да включват всички заинтересовани страни и особено – работодателите.

За да се постигне по-значим и траен ефект, е необходимо да се работи системно и продължително, защото става дума за промяна на нагласи и ценности, за формиране на убеждения и отношение. Това са сериозни и сложни психологически механизми, чието формиране изисква продължителна работа и добре премислени действия. За да се постигне успех, е желателно на браншово ниво да се разработят Стратегии за насърчаване избора на кариерно развитие в съответния бранш. Изготвянето на такъв тип стратегии не е лесна работа - би било полезно, например, да се ползва експертизата на социални психолози, които да помогнат за провеждането на специализирана оценка за факторите, мотивиращи младите хора към избор на професия в съответния бранш. На тази основа могат да се изработят профили от психологически и физически качества, които са препоръчителни или необходими за упражняването на определени професии. И едва тогава може да се мисли за провеждане на подходящи мотивиращи дейности и привличането на млади хора, които да изберат да се развиват в този бранш и в тези професии. Тук добре дошли са всякакви видове насърчителни дейности, които предприятието счете за полезни - опознавателни и мотивационни срещи с деца от по-ниските класове (3 - 4 клас), на които да се представят определени професии, разкриват се богатите възможности на професиите за личностно развитие, включително възможностите за пътуване, установяване на контакти и др. Подобен тип срещи, но с много по-фокусирано съдържание могат да се провеждат с ученици от горните класове на основното образование (6 - 7 клас). Желателно е учениците да бъдат канени на посещения в предприятията, където работници от различни възрасти (както млади, така и по-възрастни) да ги запознават със своя труд, като подчертават полезността на този труд за успешната работа на предприятието и за икономиката като цяло.



Водещ лайтмотив при насърчителните дейности следва да бъде изтъкването на социално икономическата полезност на професиите - тяхната функция в определено производство, същността на полагания труд, ползите от този труд за работата на едно предприятие, ползите за икономиката и живота на хората в града, ползите за икономиката на страната като цяло. Задължително е също така да се показва какви са възможностите за развитие в рамките на съответната професия и как тази професия се котира в съответното производство. Така например, ако става дума за насърчаване на младите хора за избор на професии в медицината, следва да се изтъква изключителната важност на професиите на лекаря, на медицинската сестра, на лаборанта, на акушерката. Да се подчертава уникалността на всяка една от тези четири професии и да се показва, че извършването на една определена медицинска дейност е сложен процес, в която еднакво важни са всички участващи страни - **и лекарят**, който трябва да умее да установи и "разчете" симптомите и на това основание да постави правилната диагноза, **и лаборантът**, от когото зависи да се направят коректни изследвания, без които поставянето на диагноза в редица случаи не е възможно, **и медицинската сестра**, която трябва да извърши точно определени процедури, за да гарантира, че лечението протича правилно, **и акушерката**, която изнася на плещите си голяма част от действията (при раждания).

Друга е картината в браншовете в индустрията, но и там отделните работници са свързани в единен механизъм и успешната работа на даден работник зависи изцяло от това колко добре си е свършил работата служителят, работещ преди него. Аналогична е ситуацията в бранш "Транспорт и спедиция", в който от действията на едно определено звено зависи дали ще се създадат предпоставки за безаварийна и успешна работа на следващото звено.

Малка част от младите хора си дават сметка за това, че професиите в даден бранш са плътно свързани една с друга и поради това стават плен на стереотипи, че в определени браншове има професии, които са по-интересни и по-значими, отколкото

други. Това, до голяма степен, е следствие от дълбоки наслагвания в народопсихологията, които са оформени като стереотипи и вярвания по отношение на определени професии. Трябва да се знае също така, че всяка епоха си има своите "модерни професии" – желани от всички, но със съмнителен потенциал за устойчиво кариерно развитие и реализация. Това е голям бич за народопсихологията като цяло и за икономиката на национално ниво. Набедените за модерни професии се радват на свръхтърсене от страна на младите хора, като средните и висши училища бързо се адаптират и осигуряват съответното предлагане. В последствие се оказва, че икономиката на страната не е в състояние да предложи работни места за всичките тези млади хора, придобили дипломи по "модерните професии". В същото време, има редица други професии, които се оценяват от публичните нагласи като по-малко значими, но за които има огромно търсене и за упражняването на които се създават далеч по-привлекателни условия. Всичко това трябва да бъде разяснявано на младите хора и да им се даде възможност да се ориентират сред богата гама от възможности, а не да избират между 10 или 15 "модерни професии".

3.2.5. Практики за насърчаване обучението и изследванията, насочени към повишаване на нивото на компетентност, засилване на конкурентоспособността и насърчаване създаването на благоприятна и новаторска бизнес среда

А. Обхват и насоченост на този тип практики

Опитът на Европа и света показва, че все повече големи и утвърдени компании полагат значителни усилия за насърчаване на обучението и изследванията, пряко насочени към повишаване нивото на компетентност и засилване на конкурентоспособността на предприятията, включително чрез създаване на благоприятна и новаторска бизнес среда.

За целта най-ефективни са подходите, при които:

- Се инвестира в обучение и в научни изследвания в университети и изследователски институти;
- Подкрепя се развитието на образователни дейности в училищата и учебните заведения;
- Насърчават се и се подкрепят проекти, предназначени да изграждат и утвърждават позитивния обществен облик на технологичната индустрия и поддържащите индустрии;
- Подкрепят се не лични инициативи, а усилията на изследователски групи, работещи в образователни структури и изследователски институти;

- В изследователските проекти се дава приоритет на младите кандидати, които се готвят да започнат изследователската си кариера. Професори и други висши учени също могат да бъдат включени като кандидати, но се очаква финансирането да се използва за наемане на младши членове на изследователския екип. Финансирането на проекта може да се използва за покриване на всички видове разходи, произтичащи от изследователска работа. Покупките на оборудване, обаче, могат да се разглеждат като приемливи само в изключителни случаи. При проектите за обучение се дава приоритет на разработването на методи на преподаване по математика и природни науки, както и на технологични теми;
- **Заслужава внимание подхода за издаване на съвместни сертификати за квалификация в металообработващата промишленост.** Съвместните сертификати за квалификация на металообработващата промишленост (CQPM) имат за цел да утвърдят професионалните възможности на служителите и безработните. Идентифицират се 180 CQPM в 20 полета на дейност. CQPM удостоверяват професионалните умения в края на курса на обучение или след процес на валидиране на придобитите компетенции. Тези сертификати се предоставят съвместно от органи, съставени от представители на дружеството и служителите. Повече от 11 000 CQPM се доставят всяка година.

Най-общо, методическите препоръки са практиките за насърчаване обучението и изследванията, насочени към повишаване на нивото на компетентност, засилване на конкурентоспособността и насърчаване създаването на благоприятна и новаторска бизнес среда, да се фокусират върху тези предметни области, които имат приоритетно значение за развитието на човешките ресурси в предприятията или компаниите. Например, предприятията от бранш "Машиностроене и металообработване" следва да насочат своите усилия към насърчаване на обучението и изследванията в тези области, които: 1) са пряко свързани с възпроизводството на работна сила за предприятията от бранша и 2) по директен или индиректен начин да се стимулират тези изследвания, резултатите от които биха допринесли до въвеждане на нови технологии в машиностроителните предприятия, използването на нови програмни продукти и на тази основа да се мисли за подобряване на работната среда и намаляване на рисковете за здравето и безопасността на работещите в бранша. Аналогично е по отношение на другите три бранша.

Тъй като в бранш "Електротехника и електроника" производствените процеси в някои случаи се припокриват с тези в бранш "Машиностроене и металообработване", разумно би било двата бранша да обединят усилията си по отношение подобряване качеството на обучението и насърчаване на изследванията. В тази връзка рационално би

било на браншово ниво да се помисли за общи инициативи. Това би рационализирало изразходването на средства и би довело до видимо по-високи резултати, защото например изследванията могат едновременно да послужат за целите и на двата бранша.

Съвсем друга е ситуацията в другите два бранша. Транспортните и спедиторските фирми имат свои специфични проблеми, които вече бяха засегнати при изясняването на КСО практики в предходни параграфи. Още по-различна е ситуацията в бранш "Медицина и услуги за красота и здраве". Това изисква на браншово ниво да се положат специални усилия, за да се вникне най-напред в същината на съществуващите проблеми и след това да се намерят адекватни решения.

3.2.6. Практики и инструменти за повишаване на квалификацията и създаването на възможности за кариерно и професионално развитие

А. Типични практики в тази област

Съществено важен компонент от дейностите по развитие и управление на човешките ресурси са дейностите за обучение, повишаване на квалификацията и създаване на възможности за кариерно израстване. Практиката изобилства от добри практики в това отношение. Нашият съвет към работодателите е да заложат на следните КСО практики и инструменти:

- **Разработване на програми от типа "Кариерни пътеки":** това са програми, показващи възможностите за служебно израстване в предприятието, ясно фиксирани срокове и изисквания за придобиване на квалификация. Тази практика е характерна предимно за големи и авторитетни национални и мултинационални фирми;
- **Обучение на новоназначените чрез наставници:** всеки новоназначен получава наставник, който активно следи включването на работника/служителя в производствения процес. Периодът на обучение чрез наставник е най-малко един месец. Наставникът получава допълнително възнаграждение за периода на наставничество;
- **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. Често пъти за целта в предприятието се създава постоянно действащ учебен център, в който могат да постъпват кандидати

за работа. Има различни обучителни програми по съдържание и продължителност, в зависимост от образованието на кандидатите (гимназиално, средно професионално, висше). Обучението включва теория и практика. По време на обучението участниците изпълняват ограничени производствени задачи и получават част от основната заплата. Обучаваните подписват договор за работа в предприятието за определен срок. Ако напуснат преди изтичането на този срок, възстановяват изцяло или частично стойността на обучението;

- Друга често срещана практика в това отношение е **в началото на всяка година да се изготвя Годишна програма на обученията през годината**. Освен текущите обучения (по ЗЗБУТ, по ИСО, за поддържане на правоспособност), се предвиждат и множество 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 новозакупени 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;
- **Стипендии за работници/служители в предприятието за обучение във висши учебни заведения:** предприятието отпуска месечни стипендия на приети във висши учебни заведения служители на предприятието, които с договор поемат задължение да работят в предприятието за определен срок. При неизпълнение плащат изцяло или частично стойността на стипендиите;
- **По отношение на обучението на летци-пилоти, има някои специфики.** За учредяване на стипендии все още се говори като препоръка към държавата, защото широко разпространено е мнението, че нейна и на обучаемите следва да бъде грижата за първоначалното обучение на пилоти, както и възстановяването на държавната поръчка. Все още се дискутира и не е регламентирано обвързването на тези стипендии със сключването на договори за работа в съответните авиокомпании. За сега техният ангажимент е обучение за тип самолет на професионалните пилоти и поддържане на тяхната квалификация, което изисква значителни финансови средства. Проблемът е дискусионен и се търси

решение, предвид предстоящата криза за намиране на добре обучени пилоти. Не е известно някоя от българските авиокомпании да е учредила такива стипендии;

- **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 съвременно аеронавигационно оборудване и непрекъснатото повишаване на 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. Организират се 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 минимуми, 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;
- **Авиационните центрове за обучение на пилоти** са активната страна в препоръчването на кадри, тъй като те имат най-пряко наблюдение за качествата и възможностите на обучаемите, но пак трябва да се подчертае, че е необходимо значително допълнително обучение, докато се стигне до професионален пилот и то е свързано със солидно финансиране. При набиране на персонал се обявяват позиции главно в специализираните авиационни издания и сайтове;
- **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 служители в поделенията на компанията-майка; определят се наставници (ментори) на ново постъпилите работници и служители;
- **Специфични и по своему иновативни са практиките, които са приложими в лечебните заведения**. Иновативна е, например, разработена 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 специфична учебна и научно изследователска дейност. Създават се условия за участие в отраслови, национални и международни научни форуми – конгреси, симпозиуми, срещи, конференции, семинари, курсове и кръжоци. Усъвършенства се клиничната, биологичната, ембриологичната и лабораторната дейност с внедряване на модерни технологии и иновативни методики. Внедряват се нови техники и модерни методи за диагностика и лечение. Поддържа се собствен библиотечен фонд.

Б. Вътрешно фирмени обучения

Обхват и насоченост на този вид практики

Развитието на човешките ресурси предполага постоянна грижа за повишаване квалификацията на работниците, независимо от конкретната област на тяхната дейност. От продължаващо обучение се нуждаят еднакво силно и стругаря, и заварчика ,и машинния инженер, и електротехника, и лекаря, и лаборанта.

Практиката показва, че все повече компании осъзнават значимостта на продължаващото обучение и обучението на работното място. С навлизането на нови технологии и машини, предприятията са длъжни да осигурят на своите работници адекватно обучение за работа с новите технологии и машини. Това най-добре се осъществява чрез разнообразни форми на вътрешно фирмени обучения.

Практиката показва, че работниците ценят най-високо тези обучения, които са директно насочени към работата им на конкретната длъжност. Обучения по общи теми не се приемат добре, затова пък най-радушно се възприемат обученията за работа с конкретни видове техника и конкретни нови технологии.

Анализите показват, че някои работодатели изпитват опасения, че повишаването на квалификацията на неговите работници ще доведе до искания от тяхна страна за повишаване на възнаграждението. Тези опасения не са лишени от основания - факт е, че има работници, които гледат на обучението като на възможност за искане на по-високо възнаграждение. Но дори и да е така, работодателят е длъжен да насърчава своите работници към повишаване на квалификацията и постигане на по-високо образователно ниво, защото човешките ресурси в предприятието - това са конкретните хора с техните

квалификации и възможности и колкото по-високи са тези възможности, толкова по-конкурентно е съответното предприятие.

Методически препоръки за прилагането на практиките за вътрешно фирмени обучения.

Вътрешнофирмените обучения трябва да съответстват на реалните потребности на предприятието от промяна в квалификационните характеристики на работната среда. Понякога се дават съвети в посока да се правят допитвания до това какво биха желали работниците. **Истината е съвсем друга: работниците очакват работодателят да им подскаже 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 от само себе си. 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 нововъведени за техните позиции.

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. Това ще спести време, финанси и разочарования и на двете страни.

Б. Провеждане на външни обучения

Обхват и насоченост на този вид практики

Външните обучения са друга широко разпространена форма на развитие на човешките ресурси. Това се привнесени отвън обучения, по теми, които по преценка на работодателя са пряко свързани с повишаване капацитета на работниците за работа и справяне с предизвикателствата на работното място.

Външните обучения се ценят от работниците тогава, когато са атрактивно поднесени и включват както теоретични, така и практически модули. Работниците очакват в резултат от обучението да получат нови полезни знания и умения за тяхното прилагане.

Затова, независимо от темата на обучението, то трябва да е:

- Съобразено с нивото на обучаемите лица;
- Да предоставя нови знания;
- Да е проведено в атрактивна форма;
- Да предвижда модули за създаване на практически умения за прилагането на преподадените нови знания.

Методически препоръки за прилагането на практиките за външни обучения

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;
- Очакват тези 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;
- Обученията трябва да бъдат поднесени на разбираем език: често пъти външните лектори пристигат със своята лексика и речник. 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.

3.2.7. Практики и инструменти за създаване на по-добри условия на труд

Когато 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 осъзнаем значимостта 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.

Според работниците от четирите пилотни бранша, възможностите за позитивна корекция на съществуващите неблагоприятни условия на труд са ремонтиране на старите халета и/или построяване на нови, просторни и светли халета, оборудване със съвременни системи за кондициониране на въздуха и намаляване на вредните емисии във въздуха, намаляване на шумовия фон, повишаване нивото на колективната безопасност на работещите, закупуване на

съвременни средства за индивидуална защита, съобразени с рисковете, които крие всяка от четирите оценявани професии.

А. Каква насоченост имат практиките за създаване на по-добри условия на труд и какво включват?

Ако отделихме специално внимание на описанието и оценките за условията на труд в четирите пилотни бранша, то е, за да покажем изключителната важност на политиките, които предприятията, компаниите и лечебните заведения прилагат, за да подобрят условията на труд.

В тази област позитивните интервенции се свеждат до следното:

- Изграждане на нови, светли и просторни производствени халета и работни помещения, в това число цехове и работни кабинети;
- 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.

Б. Какви са основните принципи на практиките за създаване на по-добри условия на труд?

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

- 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, влагани 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 предприе 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 полагания 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 спедитора, и на летеца, и на лекаря, и на медицинската сестра, и на акушерката, и на лаборанта.

В. Какъв е ключът към успеха на практиките за създаване на по-добри 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;
- 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.

Г. По какъв начин практиките за създаване на по-добри 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 задържи 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 подобрение 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.

3.2.8. Практики и инструменти за оптимизиране на системите за възнаграждения

Силно развит и изключително важен сегмент на дейностите по развитие и управление на човешките ресурси са дейностите за оптимизиране на системите за възнаграждения, адекватни на положения труд и вложените усилия.

След проведените мозъчни атаки и консултациите с експертите от браншовете "Машиностроене и металообработване", "Електротехника и електроника", "Транспорт и спедиция" и "Медицина и услуги за красота и здраве" се стигна до формирането на предварителна обща презумпция, че възнаграждението за труд играе важна роля за привлекателността на професиите на браншово ниво и че този фактор вероятно има голямо значение, но в същото време има и други, също така ключови фактори, които формират нагласите и оценките за привлекателността на шестнадесетте изследвани професии в четирите бранша. Данните от дълбочинните интервюта показват, че значимостта на паричните доходи е изключително важна за работниците и от четирите пилотни бранша. Макар невинаги да извеждат този фактор като първостепенен, все пак работниците обръщат внимание, че привлекателността на техните професии до голяма степен е функция на системите за възнаграждение. Това за сетен път ни кара да бъдем внимателни при интерпретацията на този тип въпроси и насочва вниманието ни към търсенето на възможности за оптимизиране на системите за заплащане на труда.

А. Обхват и насоченост на този тип добри практики

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 положения труд и вложените индивидуални усилия:**

- ✓ **В рамките на този подход се поставя акцент върху разграничаването на основно и допълнително трудово възнаграждение.** Работодателите възприемат възнагражденията като основен инструмент за мотивиране на работниците. Практиката показва, че постоянното и систематично проучване на възнагражденията на ниво бранш и поддържане 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 нивото 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 др. на тази основа периодично се извършват корекции на трудовите възнаграждения;
- ✓ **Бонус личен принос за качествено и количествено изпълнение на работни задачи.** 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;
- ✓ **Бонус за надвишено работно време.** В предприятията е въведена система за автоматично отчитане на реалното работно време и месечно доплащане при надвишаване над определени граници. Това се прилага за дейности, които не са координирани по време с други работници, например - в развойната дейност, складовото стопанство, някои административни и управленски дейности;
- ✓ **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 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;**

- o **Финансова подкрепа при затруднено положение:** безвъзмездна или подлежаща на частично възстановяване финансова помощ, отпускана при молба от служители в затруднено положение;
- o **Ваучери за закупуване на стоки с 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 правила и служат за купуване на стоки от магазините за определен период от време;

- **Атестации при срочните договори и в зависимост от резултатите - завишение на основното възнаграждение:** система за периодично атестиране на служителите със срочни договори, която включва завишаване 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.

Teknikföretagen - организацията на инженерната индустрия, е една от най-големите организации на работодателите с 3900 компании-членки, които допринасят за една трета от износа на Швеция. Мисията на Teknikföretagen е да създава за членуващите в нея членки възможно най-добрите условия за конкуренция. Организацията прави това чрез договаряне най-добрите възможни споразумения за заплати и условия със синдикатите, като предоставя на своите членове съвети, подкрепа и обучение за преговори, но и чрез помощ със стандартни договори и алтернативи за решаването на проблеми, свързани с договора за подкрепа на устойчивост, ефективност и печеливш бизнес. Teknikföretagen работи за регулирането на труда, продуктите и изискванията за качество и условията за образование и научни изследвания. Организацията гради върху историята на Швеция, като създава иновативна и технологичната мощ чрез привличане на бъдещи таланти за инженерно-технически обучения.

Посоченият пример е само един от много варианти на практиките, прилагани от компаниите с цел усъвършенстване на системите за възнаграждения и създаването на по-високо ниво на удовлетвореност сред работниците.

Б. Методически препоръки за прилагане на добри практики за договаряне на съвременни системи за възнаграждения

Тук **основният принцип е следният: системата за възнаграждение трябва да отчита индивидуалните усилия, положени от отделния работник, и да го мотивира за още по-добри постижения в следващите периоди.** Ако работникът остава неудовлетворен и има усещането, че трудът му не е адекватно възмезден, в дългосрочен план това е сериозен проблем за компанията, защото означава, че работникът няма да бъде мотивиран за постигане целите на компанията и ще търси друга възможност за професионална реализация.

В основата на прилагането на тези практики е доброто познаване на потребностите и очакванията на работниците. Добре е работодателят да е наясно какви са очакванията на работниците по отношение на заплащането за полагания труд. Впрочем, това е една от редовните теми, които работниците коментират помежду си. Работодателят би могъл много лесно да получи представа дали работниците са доволни от възнагражденията - достатъчно е да се проведат неформални разговори с работниците и в режим на неформален диалог да се прояви интерес към мнението на работниците. Ако има недоволство или неудовлетвореност, работодателят би могъл да помисли за оптимизиране на прилаганите системи за формиране на възнагражденията. В световен и европейски план има много добри практики в тази област и работодателят може да подбере от тях такива, които отговарят на спецификата на бранша и на обективните икономически показатели за дейността на предприятието. Такива практики могат да се открият в два документа, изработени по настоящия проект: 1) Карта на добрите практики в областта на КСО и 2) Карта на добри европейски и световни практики в областта на развитие на човешките ресурси. Общият извод от многобройните налични добри практики е да се прояви творчество при формирането на възнагражденията. Например, освен основното възнаграждение, работодателят би могъл да обособи различни коефициенти, с които да отчете положените от отделния работник усилия и постигнатите от него конкретни резултати. Практиката показва, че колкото повече такива коефициенти има, толкова по-доволни са работниците, защото виждат, че тяхното възнаграждение отчита много и разнообразни аспекти от трудовото му поведение. Това е силен стимул за работниците и мотив за по-качествена работа.

3.3. Социални инициативи и практики

Компонент с изключителна важност от КСО практиките са действията на предприятията за организиране на социални инициативи и 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 платен годишен отпуск, повишение в длъжност, гарантирана пенсия, предоставяне на фирмени жилища, ваучери за храна, ваучери за транспорт, организиран транспорт, служебни автомобили, мобилни 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 фирмени партита и тийм билдинг и др.

В усилието си да спестят повече лично време на служителите си, някои от предприятията предлагат да извършват определени услуги вместо тях, например пощенски услуги, химическо чистене, храна за вкъщи, проявяване на снимки, правни услуги, планиране на почивки и др.

А. Каква насоченост имат социалните инициативи и практики 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/холдинга на преференциални цени;
- Средства за транспорт на работници и служители от други населени места;
- Отпускане на средства за лечение и закупуване на лекарства и др.;
- Поддържане на постоянно действащ медицински кабинет и/или осигуряване на безплатни прегледи при различни специалисти – най-често – офталмолог, невролог, кардиолог;
- Безплатна стоматологична помощ;
- Осигуряване на безплатни допълнителни профилактични прегледи освен задължителните;

- Осигуряване на безплатно ползване на почивни бази на море и планина за отдих 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 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 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.

Б. Какви са основните принципи на социалните инициативи и практики?

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 съседни населени места и това създава проблем за една немалка част от работниците, резонно 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 месторабoтата 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 обем), 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 инициативи 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 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;

В. Какъв е ключът към успеха на социалните инициативи и практики?

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 също така 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 инициативи идват от самите работници, резултатите са много по-добри:

- Тяхното прилагане се посреща с видимо по-високо одобрение от работниците;
- 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 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 стимули да бъде ключовият, за да се предпочете едно предприятие пред друго.

Г. По какъв начин социалните инициативи и практики 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 за оценките за съответните работодатели и толкова по-привлекателни са тези предприятия в представите на работниците. При вани 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 металолеенето, където се работи при относително тежки условия на труд, препоръчително е да полагат по-специални грижи за своето 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 за хранене във ведомствен стол (безплатно или при силно 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 компенсира 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 до 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.

3.4. Практики и инструменти за добра административна среда

Съществено важен компонент от прилагането на КСО концепцията са практиките за по-добра администрация. В този пакет практики се включват целият спектър от дейности, ориентирани към вземането на подходящи решения за вътрешния живот на компанията и касаещи спазването на законността, прозрачността на комуникиране, поемането на отговорност, организация на труда и работните процеси и др.

Прегледът на съществуващите практики показва, че този аспект е сравнително най-подценяваният в българските предприятия. В същото време, съществуват многообразни добри европейски и световни практики, които разкриват широките хоризонти за подобряване на работата на администрацията и оптимизиране на работните процеси компанията/ предприятието.

А. Обхват и насоченост на този вид практики

За подобряване на организацията на труда и работните процеси в предприятията и компаниите се препоръчва:

- Разработване и 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.

В тази връзка, световните добри практики препоръчват въвеждане на цялостна система за добри административни процеси, целящи:

- Улесняване на административната тежест и спестяване на време при работа с оценки и възнаграждения;
- По-добра идентификация и решаване на проблеми, които оказват влияние върху удовлетвореността на служителите;
- Създаване на ясна и мощна връзка между оценките и възнагражденията, за да бъде създадена на култура, ориентирана към изпълнението;
- По-добра обща кондиция на организацията за постигане на генералните стратегически цели на организацията.

Позитивни примери в това отношение са идентифицирани най-вече в бранш "Медицина и услуги за красота и здраве". Опитът на различните лечебни заведения показва, че въвеждането на съвременни методи и системи за организация на работните

процеси оптимизира използването на наличните човешки ресурси и значително повишава качеството на предлаганите дейности и услуги. На примера на болница "Св. Мери" (САЩ) става ясно, че чрез въвеждане на подобрения в работата на администрацията и подобряване на работните процеси, лечебното заведение успява да постигне следното:

- Да облекчи административната тежест, свързана с оценката и възнагражденията на над 2400 служители;
- Екипът по човешките ресурси е в състояние действително да подкрепи стратегическите цели на организацията и дългосрочната визия;
- Лекота на използване на взети решения и способност за бърза оценка на информацията;
- Мениджърите вече имат гъвкавостта да могат да извършват или извършват оценките на служителите, независимо от местоположението си;
- Чрез автоматизиране на цялостния процес екипът по човешките ресурси вече има бързо отчитане в реално време, което му позволява да идентифицира тенденциите и проблемите, с които трябва да се справи.
- След финалния процес на оценяване става възможно обобщаването на всички позитивни и негативни коментари;
- Това добавя реална стойност в работата;
- Създадена е ясна, силна връзка между оценките и възнагражденията – истински плюс за ЧР-екипа. Новата система наистина подпомага заплащането за ефективност и прави всичко в реално време;
- Максимално точно и резултатно се измерва и управлява процесът по изпълнение на общите стратегически цели;
- Създадено е изцяло ново ниво на обхващане на протичащите процеси;
- Определено е подсилено реномето на медицинския център като предпочитан работодател;
- В дългосрочен план се очертава възможност за преоценка на стратегиите за задържане и набиране на персонал, което е съвсем нова перспектива за стратегическо планиране;
- Задачите на управлението на кадровия персонал се модернизират, като се елиминират документите на хартиен носител;
- Икономисват се разходи по отношение на намалените „човекочасове", губени преди това, когато процесът е бил ръчен;
- С открита комуникация се вниква в културните, физическите и психологическите потребности на пациентите;

- Пациентите получават медицински преглед и обслужване, като предварително се определят възможните рискове;
- Цялата информация за пациента е достъпна на всички нива;
- Има възможност за бърза оценка на информацията и за колективно взимане на решения, особено когато случаят налага консултация от страна на повече специалисти;
- Мениджърите могат да получават информация в реално време за регистрираните потребности на пациентите и предприетите от персонала действия;
- Създадено е изцяло ново ниво на обхващане на протичащите процеси;
- Като се създава активна среда за обмен на идеи, знания, мнения и опит и като се използват възможностите за обучение и развитие, се усвоява в максимална степен потенциалът на персонала и се стимулират служителите да поемат инициатива и да преодоляват трудности, без да се стресират или отказват;
- Определено е подсилено реномето на медицинския център като предпочитано място за получаване на медицински услуги.

Б. Методически препоръки за прилагането на този вид практики

Всеки бранш има своята строга специфика, която предопределя характера и съдържанието на прилаганите КСО практики и инструменти. Това с голяма сила важи и за практиките, които се прилага с цел подобряване на работата на администрацията и оптимизиране на работните процеси.

За да бъдат успешни инициативите и практиките в тази област, е необходимо дълбоко познаване на същността на дейностите в съответния бранш и съобразяване на дейността на администрацията с тези специфики. Затова ще бъде най-точно да се каже, че работодателите в даден бранш най-добре познават конкретиката на извършваните работни процеси. Поради това, работодателите са тези, които имат най-точна представа за сложността и особеностите в работните процеси и могат най-точно да посочат в кои направления могат да се открият резерви за подобряване работата на администрацията и повишаване качеството и ефективността на работните процеси.

Затова тук формулираме едно основно послание към работодателите от четирите пилотни бранша: **бъдете честни пред себе си и ясно дефинирайте тези зони от работата на администрацията, които се нуждаят от подобрение.**

След като сте установили в кои области трябва да внесете промени и оптимизации, не пестете усилия и открийте дали други работодатели от вашия бранш вече са се сблъсквали с подобен проблем и как са го решили. Европейският и

световен опит изобилстват от такива позитивни примери. намерете ги и ги изучете внимателно.

Преценете коя от тези практики и подходяща и приемлива за вашето предприятие: бъдете критични и направете трезва преценка. С това ще си спестите време и организационни усилия. Ако една практика изглежда подходяща, огледайте я критично и мислено си представете как ще я приложите във вашето предприятие. Визуализирайте всички трудности, на които можете да се натъкнете. Можете ли да ги преодолеете и как? Готови ли сте да поемете по този път? Ако да, бъдете смели и експериментирайте.

За да си гарантирате одобрението на вашия мениджърски екип, включете го в реализирането на тази практика: нека служителите от вашия мениджърски екип разработят сценарии за нейното прилагане, да се опитат да предвидят реалните резултати от нея, като опишат както очакваните икономически ефекти, така и предполагаемите ефекти сред работниците от вашето предприятие. Предварителното проиграване на сценария за прилагане на дадена добра практика е задължително условие за прилагането й в живота - така щ есе идентифицират евентуални негативни ефекти и своевременно ще се предприемат мерки за тяхното недопускане.

В. В контекста на оптимизиране работата на служителите и подобряване на работата на екипите се препоръчва да се насърчава новаторството на служителите

В1. Обхват и насоченост на този вид практики

В световната практика се срещат позитивни практики и примери за това как дадена компания повишава своята конкурентност чрез стимулиране на служителите да споделят свои идеи за подобряване повишаване ефективността на работата. 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 получава бонус пари в брой. Това е отлична практика, която действа мотивиращо и развива творческото мислене на персонала в посока постигане стратегическите цели на компанията.

В2. Методически препоръки за прилагането на практиките за насърчаване новаторството на служителите

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 тя носи, е разумно нейното прилагане да се осмисли и да се експериментира, като чрез подходящи бонусни системи се стимулира 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.

Г. Създаване на позитивен корпоративен имидж чрез прилагането на практики за опазване на околната среда

Г1. Насоченост на този вид практики

Този тип практики са директно насочени към опазване, облагородяване и възстановяване на околната среда. Целта на предприятията е да се включват активно в общинските мероприятия за опазване и облагородяване на околната среда, в това число парковите площи и други зелени площи.

Г2. Какви са основните принципи на практиките за опазване на околната среда?

Екологичните практики могат да варират в широк диапазон, но тяхната конкретика зависи от спецификата на извършваните от предприятието дейности. В съответствие с това, предприятието прави анализ на необходимите действия и мерки, с които гарантира, че с производството си ще опазва околната среда и няма да допусне вреди на въздуха, водата, почвите, както и ще провежда щадяща политика по отношение на шума и отпадъците от производството.

За да бъдат успешни и високо ефективни, екологичните политики трябва да бъдат подчинени на следните общи принципи:

- Политиката в областта на околна среда на ЕС се основава на четири основни принципа:
  - ✓ Принцип на предпазните мерки;
  - ✓ Принцип на превантивните действия;
  - ✓ Принцип на отстраняване на замърсяването при източника;

- ✓ Принцип „замърсителят плаща“;
- Други принципи, които придават успешност и ефикасност на екологичните КСО практики са:
  - ✓ Адекватност на действията;
  - ✓ Пълна прозрачност на действията;
  - ✓ Съпричастност с общите каузи на обществото;
  - ✓ Инициативност и активност по отношение на общозначими цели и каузи;
  - ✓ Включеност в инициативи на местните общности;
  - ✓ Насоченост на действията както навън (към обществото), така и навътре (към запазване здравето и безопасността на работниците).

Прилагането на тези принципи е задължително, ако предприятието се стреми да развива успешна и адекватна екологична политика, съобразена с потребностите на местните общности и обществото като цяло. Как точно ще бъдат приложени тези принципи, зависи от визията на предприятието за това в каква посока и с какъв интензитет следва да бъдат екологичните практики.

Г3. Какъв е ключът към успеха на екологичните практики?

Екологичните практики са специфичен дял от КСО практиките, към който както обществото, така и работниците са особено чувствителни. **Ключът към успеха на провежданите от предприятията екологични практики е максимална прозрачност и видимост, своевременно информиране на обществото и разкриване на нефинансова информация за дейността на предприятието.**

Всяка екологична инициатива на предприятието следва да бъде внимателно обмислена от гледна точка на нейния основен фокус и очакваните резултати. Но също така особено важно е екологичните инициативи да бъдат широко представени и популяризирани сред местните общности. Местните хора трябва да бъдат надлежно и коректно информирани за усилията, които предприятията полагат, за да опазват околната среда.

Ако е необходимо, може да се инициират специални ПР-кампании, чрез които да се представят акцентите на екологичната политика на съответното предприятие, като ясно се посочат използваните методи и очакваните резултати.

Екологичните политики са инструмент с изключителна сила и чрез него предприятията могат да спечелят доверието на местните хора и да се утвърдят като социално отговорен работодател. В средно срочен и в дългосрочен план, това ще доведе до изграждането на позитивен образ на предприятието и повишаване привлекателността на професиите, които се упражняват в предприятието.

Г4. По какъв начин екологичните практики влияят върху привлекателността на професиите в даден бранш?

Екологичните практики са само един от компонентите на КСО, но това е много важна част от политиките на предприятията, защото този тип политики са основа за възникването и формирането на серия от оценки и нагласи по отношение на предприятията:

- **Екологичните политики са важен инструмент за формиране на публичния имидж на предприятията.** Когато дадено предприятие е активен участник в екологичните инициативи на местната общност и с дейността си доказва своята воля за чисто производство, това действа изключително добре за създаването на позитивни нагласи и оценки за това предприятие. Местните общности са особено чувствителни към производствата, които крият потенциален риск от замърсяване на околната среда. Още повече, че по отношение на редица производства в сила са остарели стереотипи, описващи тези производства като замърсяващи околната среда и вредни за здравето на работниците. Ако едно предприятие желае да се утвърди като позитивен и социално отговорен икономически субект, то трябва да има ясно изградена екологична политика и максимално да я експонира в обществото - действията трябва да са публични, напълно прозрачни и видими за всички. Всяка инвестиция с екологична насоченост и грижа има значителна възвръщаемост в средносрочен и в дългосрочен план;
- **Редица изследвания в световен и европейски мащаб показват, че работниците предпочитат да бъдат наемани в предприятията, ползващи се с добър публичен имидж, в това число по отношение на околната среда.** Едно предприятие-замърсител ще има повече проблеми с набирането на квалифициран персонал и няма да е конкурентно с друго предприятие, което провежда социално отговорна и системна политика за опазване и възстановяване на околната среда. това е така, защото работниците се идентифицират с предприятието, а всеки работник предпочита да работи за стабилно предприятие, ползващо се с добро име и уважение сред местната общност;
- **Провеждането на екологични политики е една от предпоставките за повишаване привлекателността на предприятията, независимо от това в кой бранш работи това предприятие.** Колкото по-висока е привлекателността на дадено предприятие, толкова по-голяма е вероятността младите хора да проявят интерес към него и да се ориентират към овладяването на професиите, които се упражняват в това предприятие. Така че в дългосрочен план, екологичните

политики водят до създаване на позитивни нагласи към предприятието и повишаване на привлекателността на основните професии в съответния бранш.

4. ТИПИЧНИ ПРОБЛЕМИ В ЧЕТИРИТЕ ПИЛОТНИ БРАНША И ТЯХНОТО ПРЕОДОЛЯВАНЕ ЧРЕЗ ЕФИКАСНИ КСО ПРАКТИКИ

4.1. Общи проблеми за бранш "Машиностроене и металообработване" и възможности за тяхното успешно адресиране

Анализът на предприятията от бранша показва, че има сериозни проблеми, които пречат на успешното прилагане на КСО практиките. Става дума за такъв тип проблеми, които априори създават трудности пред нормалното функциониране на предприятията от бранша и които трябва да бъдат преодолени, за да се увеличи ефективността на КСО практиките. Какви са тези проблеми?

А. Има сериозни пропуски и проблеми по отношение обучението и създаването на специалисти за професиите, необходими за предприятията от машиностроенето:

- Професионалното образование и обучение (ПОО) изисква активното участие на социалните партньори;
- Дуалното обучение не е панацея за младежка безработица;
- Неефективни са усилията за насърчаване пригодността за заетост и намаляване на различията в уменията чрез адекватно обучение по ПОО (недостиг на подходящи умения; недостатъчно сътрудничество между училищата и промишлеността; липса на студенти, избиращи професионално образование; затруднения при актуализирането на учителските умения и методите на преподаване; липса на култура на учене през целия живот;

Крайно време е бизнесът да бъде включен активно и ефективно в обучението на нови специалисти чрез различни, но адекватни форми, като стажове, стипендии, включително и участие в разработването на учебните програми и модулите за обучение в средните технически училища, подготвящи кадри за машиностроенето. Сегашната ситуация не е благоприятства провеждането на адекватно обучение на новите кадри - те се обучават на стари машини, които вече са изведени от производствата и затова когато младите специалисти започнат работа в машиностроително предприятие, те се оказват тотално неподготвени за машините и технологиите, с които се работи там.

Идентифицираните проблеми могат да бъдат адекватно преодолени чрез създаването на следните нови КСО системи и инструменти:

- **Българска Браншова Камара „Машиностроене“, съвместно с Дирекция „Професионално образование“ в МОН да съгласува механизъм за взаимодействие за ангажиране при необходимост на специалисти от фирмите за подпомагане разработването на програмите за обучение в съответствие с потребностите на практиката**;
- **Засилване диалога между професионалните училища и машиностроителните предприятия по места**;
- **Въвеждане без отлагане на дуалното образование.** Оценка на постигнатите резултати през първите 2 години и прецизиране на тази система, в зависимост от установените резултати;
- **Предприемане от страна на Българска Браншова Камара „Машиностроене“ на активни и целогодишни действия за широкото популяризиране на основните професии в машиностроенето - чрез популяризиране на добрите практики на български и фирми от страни от ЕС**.

По отношение повишаване адекватността и качеството на професионалното обучение в областта на машиностроенето може да се използва положителния опит на бранш "Транспорт и спедиция" и по-конкретно, създаването на под-отраслови съвети за професионално образование и обучение. Практиката показва, че на ниво бранш въпросите на професионалното образование и обучение не винаги се решават успешно, тъй като под-отраслите имат своя специфика и се нуждаят от специална интерпретация. Затова е целесъобразно да се създадат под-отраслови съвети за професионално образование обучение, които да се фокусират върху решаването на проблемите на конкретния бранш и така да се стигне до изработването на работещи подходи за повишаване качеството на професионалното образование и обучение. Подотрасловият съвет за тристранно сътрудничество в сферата на професионалното образование и обучение може да послужи като платформа за прокарване на добри практики и политики в областта на КСО. Макар и силно институционализиран, той може да изпълнява функции, които са подобни на коалициите за КСО, в които участват представители на всички заинтересовани страни.

Б. Необходимост от преоценка на връзките между средното и висшето образование

Връзките между средното професионално образование и висшето образование са много слаби и това не дава възможност за плавно преливане на завършилите средно образование и продължаването на висше образование в същата област.

Необходимо е да се изградят и насърчат взаимодействията (мостови пътища) между професионалното образование и обучение и възможностите за висше образование и обратното чрез правилно ръководство на обучаемите лица. За целта е необходимо да се обединят усилията на педагозите и машиностроителните предприятия, включително чрез системи от стипендии и стипендиантски програми, които да стимулират учениците от средното професионално образование да продължат своето обучение в съответното висше училище. **Следва да се предвидят и законови промени за включване на завършващите ученици и студенти, завършили държавно образование, или получили стипендии в задължителна заетост в български предприятия, в определен срок след приключване на обучението и респективно – от тях да се иска възстановяване на средствата, инвестирани в тяхното образование, ако изберат реализация извън страната.**

Ако връзките между средното професионално образование и висшето образование се засилят, това ще увеличи вероятността завършилите средно професионално образование в областта на машиностроенето да продължат да се обучават и да получат квалификация във висше училище. По този начин ще се гарантира създаването на повече на брой специалисти с търсената квалификация.

В. Потребност от ранно откриване на млади таланти и тяхното насърчаване и ориентиране към професии в машиностроителните предприятия

Машиностроителните предприятия все още не са активни в издирването на млади таланти и ученици, които имат склонност и афинитет към техническите науки. Ранното откриване на деца с такива наклонности е от голямо значение, защото младите хора могат да бъдат подходящо мотивирани и насочени към професиите, необходими на машиностроителните предприятия.

Откриването на млади таланти и тяхното ориентиране към професии в машиностроенето и металообработването е сложен процес, в който могат да се използват различни инструменти:

- **Да се използват съществуващите специализирани психологически Тестове за откриване на деца с наклонности към техническите и инженерните науки.** Тези тестове е добре да се провеждат в 6-ти и 7-ми клас, когато децата вече имат формиран начин на мислене и относително стабилни психодетерминанти. Да се създадат форми за ранно менторство на децата с подходящи заложби, включително тези деца да бъдат канени на посещения в машиностроителни предприятия, за да се запознаят със съвременните методи в машиностроенето;

- **Предприятията от бранша да предоставят стипендии и лични програми за професионално развитие на младите хора** (в училищата от средното и висшето образование), с което да бъдат насърчени към овладяване на необходимите за машиностроителните предприятия професии. Особено внимание да се обърне на децата с инженерни наклонности, предвид очертаващата се остра нужда от инженери за целите на производството в машиностроителните предприятия. Браншовата камара популяризира добрите практики в тази област.

Ранното откриване и обгрижване на талантливи деца с афинитет към техническите науки ще създаде реални възможности за продуциране на качествени кадри за машиностроенето. Но този процес трябва да върви паралелно с технологично обновяване на машиностроителните предприятия, защото младите хора очакват да работят със съвременни технологии, как-то и при добри условия на труд.

Г. Недостатъчно развити форми на менторство и наставничество

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 машиностроителни предприятия показва, че големите и просперииращи 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. За целта е необходимо да се проведе специализирано социално психологическо изследване сред ученици (последните класове в професионалните гимназии), студентите (последните курсове) и младите стажанти, целта на което ще бъде да се изучат очакванията и представите на младите хора по отношение на менторството и наставничеството: какви форми биха възприели, къде и как да се провежда обучението, какви взаимоотношения очакват, какви ползи и т.н. На тази основа да се изгради съвременна платформа за менторство и наставничество и тя широко да се популяризира сред предприятията от машиностроенето.

Развитието на менторството и наставничеството трябва да върви паралелно с инициирането на широки пакети от стипендиантски програми и производствени стажове.

Д. Специфичен и ключов проблем по отношение на бранш "Машиностроене и металообработване" **е липсата на целенасочена работа за създаване в публичното пространство на позитивни нагласи към машиностроенето като ключов бранш на българската икономика.**

Практиките в областта на КСО могат да се използват много гъвкаво за създаването на позитивни нагласи в обществото към машиностроенето като цяло и машиностроителните предприятия. Факт е, че машиностроителните предприятия провеждат разнообразни и богати КСО практики, но това се знае в най-добрия случай от работещите в тези предприятия и от техните близки.

Какво е нужно да се направи:

- **Чрез подходящи рекламни кампании** да се популяризират и адекватно да се представят в обществото **стратегиите на машиностроителните предприятия в областта на КСО** и на тази основа да се гради позитивен публичен имидж на бранша като цяло. **В тази област ББКМ работи от години. В рамките и на предишни проекти браншовата камара събра, описа добри практики в областта на КСО по отношение на привличане, квалификация и задържане на кадри, прилагани от фирми в различни под-групи на машиностроенето и ги изпрати за информация и ползване на всички членове на браншовата камара. Работата в бъдеще може да бъде продължена/надградена, чрез популяризиране и на други добри практики в КСО, в т.ч. помествани на интернет страницата на браншовата камара и предлагане за публикация в средствата за масова информация;**
- **Да се изследват периодично, при възможност за осигуряване на финансиране от различни държавни програми, нагласите, оценките и очакванията на българското общество към машиностроенето сред пълнолетното население в България. На тази основа, в сътрудничество с ББКМ, да се изведат препоръки за провеждане на подходящи ПР-кампании за промяна на тази част от сегашните стереотипи, които тласкат към пасивно или открито неглижиране на възможностите за работа в машиностроителни предприятия;**
- **Да се стартира широка обществена информационна кампания под примерен надслов "Българското машиностроене - какво знаем за него и какво е то за българската икономика?"** Посредством разработени от ПР-специалисти инструменти да се даде възможност за представяне на силните страни на машиностроенето, с акценти върху значимостта на машиностроенето за българската икономика, както и специален фокус върху възможностите, които

работата в машиностроителни предприятия дава за професионално и кариерно развитие на работната сила.

По този начин ще се постигнат няколко позитивни ефекта:

- Ще се популяризират определени професии и към тях ще се създадат нагласи като добра възможност за професионална реализация;
- Ще се разкрият силните страни на основни професии в бранша, ще се покажат възможностите, които тези професии дават за професионално и личностно развитие;
- Ще се привлекат специалисти с подходящи професионално квалификационни характеристики на работа в определени предприятия;
- Ще се улесни привличането на лица от пазара на труда, като им се предложат конкретни възможности за професионална реализация в рамките на предприятието и определена професия.

Промяната на обществените нагласи и стереотипи е трудна работа и продължителен процес, който отнема десетилетия. Най-важното сега е да се стартира с адекватни действия, да се поставят основите на целенасочени публични информационно разяснителни действия и да се работи устойчиво за продължителен времеви период (минимум 15 - 20 години).

4.2. Общи проблеми за бранш "Електротехника и електроника" и възможности за тяхното успешно разрешаване

А. Адресиране на проблема за ниското качество на обучението на кадри за бранша

В бранш "Електротехника и електроника" са създадени специализирани сдружения с участие на учебни заведения и компании от реалната икономика в подкрепа на развитие на професионалното образование и квалификационното развитие на човешките ресурси. Анализите на практиката на предприятията от бранша показват, че и в момента ежегодно се предвиждат достатъчен брой паралелки по четирите професии.

Проблем, обаче, има и той е много сериозен: това е ниското качество на средното професионално обучение и неговата тотална неадекватност спрямо потребностите на предприятията от бранша. В този смисъл сериозният проблем е **как чрез практиките и подходите на КСО е да се подобри качеството на средното професионално образование и обучение и то да стане адекватно на потребностите на предприятията от бранша**.

Получава се парадокс. От една страна, средните професионални училища ежегодно бълват нови кадри за бранша и би следвало да се каже, че кадри има в изобилие.

Но тъкмо тук е проблемът - тези кадри не са подготвени качествено и те могат да докажат своята професионална принадлежност само на "хартия", но не са годни за реалните нужди на производствата в бранша.

Този проблем би могъл да бъде преодолян най-вече **чрез непосредственото и активното участие на предприятията от бранша в изготвянето и ежегодното осъвременяване на учебните планове и програми на средните професионални гимназии, подготвящи кадри за предприятията от бранша.**

В това отношение би могло да се препоръча да се прилага практиката на **Ежегодни двустранни дискусии между представителите на средните професионални гимназии и предприятията от бранша.** Препоръчително е тези дискусии да се провеждат на **регионално ниво** и на тях да се коментират дисбалансите в търсенето и предлагането на работна сила в даден регион. Тъй като потребностите на отделните региони са специфични, провеждането на регионални срещи ще даде възможност за прецизно отчитане на потребностите на предприятията от региона и активиране на усилията на местните професионални училища. Ето защо препоръчаните Регионални срещи на бизнеса и предприятията от бранша ще спомогнат за намиране на общ език и привеждане на образователните програми в професионалните училища в съответствие с потребностите на предприятията от бранша.

Б. Проблеми има и по отношение на университетското образование, създаващо кадри за предприятията в бранш "Електротехника и електроника"

Висшето образование в областта страда от същите недостатъци, както средното професионално образование и обучение: остарели образователни програми, обучението на студентите се провежда на стари машини и се отнася до остарели технологии, студентите не получават възможност да се запознаят със съвременни технологии. В резултат на това завършващите висше образование се оказват с дипломи, но без да имат практическа пригодност за успешна реализация в предприятията от бранша.

Решението на проблема е в поддържането на тесни контакти и реално сътрудничество между висшите училища и предприятията от бранша. Нужно е бизнесът да участва активно в разработването на образователните програми, а след това в процеса на обучение да предоставя възможности за провеждане на производствени стажове и обучение на студентите в реални производствени условия.

И в тази връзка могат да се предвидят периодически (веднъж на 3 години) **Двустранни дискусии, на които представителите на висшите училища и представителите на бранша** да уточняват какви са потребностите от специалисти и

паралелно с това да се сключват **Споразумения** за включването на бизнеса в разработването на обучителните програми, както и в предоставянето на възможности за **стажуване** на студентите в предприятия от бранша.

Грижата за създаването на специалисти трябва да обхване и образованието в системата от висшите училища. Там се създават нови инженерни кадри, от които браншът изпитва остра потребност. Ако този процес бъде добре обмислен от страна на бизнеса и висшите училища, резултатите ще бъдат много по-добри и младите специалисти ще излизат с добра теоретическа и практическа подготовка.

В. Недостатъчни или неадекватни форми на привличане и стимулиране на младите специалисти

Експертите от бранша идентифицират добри практики по отношение на структурите, отговарящи за професионалното образование, но в същото време налице са емпирични доказателства за това, че младите специалисти не получават нужното внимание и не са мотивирани за започване на работа в предприятията от бранша. Както показват дълбочинните интервюта, има интерес към мултинационалните компании, но не и към националните компании. Това е индикация, че по отношение на създаването и мотивирането на млади специалисти има сериозен проблем и той е в това, че все още се използват неефикасни или неадекватни механизми за създаване и мотивиране на млади специалисти по професиите, от които браншът има остра потребност.

За разрешаване на съществуващия проблем е препоръчително да се разработи **Система от стипендиантски програми и производствени стажове,** насочени както към учениците от последните класове на средните професионални гимназии, така и към студентите от последните курсове (техническите вузове).

Световната практика сочи, че големите компании предприемат масирани мотивиращи действия и истинска битка за нови таланти, като не се ограничават дори в национален мащаб. Ежегодно предлагат широки пакети от стипендиантски програми и производствени стажове и по този начин си гарантират набирането на нужните им специалисти. **Тези подходи принципно не са нови - те са добре известни на българските работодатели. Въпросът е предприятията от бранша да подходят с разбиране към създаването на работещи програми от този тип и да ги прилагат ефективно.** Като начало може да се стартира със сключване на **Договор за сътрудничество с една или повече професионални гимназии,** постепенно да се разработят ефикасни подходи за съвместна работа и след това тези подходи да се мултиплицират и в други гимназии или висши училища.

Намирането на адекватен подход към младите хора е от ключово значение за

повишаване привлекателността на професиите. **Допълнителен механизъм за откриване на млади таланти и специалисти е да се проведе, при наличие на ресурси и институционални възможности, представително проучване сред младите хора (ученици в горните класове и студенти от горните курсове) и да се установят очакванията на младите хора, както и какво би ги привлякло да работят в бранш "Електротехника и електроника"**. Алтернативно, тази информация може да бъде набирана на доброволчески принцип от представители на предприятията посредством провеждането на доброволни регулярни срещи в учебните заведения или дни на отворени врати в предприятията.

Г. Създаването на по-добри условия на труд

Практиката показва, че в бранш "Електротехника и електроника" се извършват много различни и специфични дейности. Също така, в бранша работят както предприятия с много добри условия на труд, така и други предприятия и фирми, в които условията на труд не са особено задоволителни. Тъй като създаването на добри и здравословни условия на труд е един от аспектите на КСО, нужно е този аспект да получи подобаващо внимание там, където това до момента не е направено.

Създаването на добри и здравословни условия на труд се сочи от работниците в бранша като една от ключовите предпоставки за повишаване привлекателността на основните професии в бранша.

За да има разбиране между работодатели и работници по тези въпроси, добре е чрез **работодателите веднъж на 3 години да проверяват до каква степен работниците са удовлетворени от условията на труд и кои аспекти (характеристики) биха желали да бъдат подобрени.**

Една такава емпирично верифицирана КСО политика би имала поне три благоприятни ефекта:

- Ще създаде сред работниците позитивно усещане и позитивни нагласи, тъй като ще стане ясно, че работодателят се грижи за тях и се допитва до тяхното мнение;
- Ще спести на работодателите средства, като ще подскаже кои и какви конкретни промени се очакват от работниците. Съответно, в тези области могат да бъдат инвестирани средства и това ще рационализира политиките на работодателя за подобряване условията на труд;
- В предприятието ще се създаде атмосфера на взаимно доверие и разбирателство, което в контекста на съвременните концепции за управлението на човешките ресурси играе ключова роля, като спомага за изграждането на чувство за

съпричастност и усещане, че работниците са част от проектирането и изпълнението на политиките за КСО.

Подобряването на условията на труд е изключително важно от гледна точка на повишаването на привлекателността на основните професии в бранша. Дълбочинните интервюта в бранша показаха, че работниците държат изключително много на условията на труд и дори в много от случаите, когато имат претенции за по-високо възнаграждение, ги обосновават с лошите условия на труд. Поради това считаме, че подобряването на условията на труд ще бъде от ключово значение за повишаване привлекателността на основните професии в бранша.

Д. Ниската популярност на основните професии в бранша

Налице е сериозен проблем - както в обществото като цяло, така и сред младите хора. Това е много сериозен проблем за предприятията от бранша. От една страна, професиите от бранша не са популярни и не се ползват с благоприятни оценки сред обществото като цяло, в резултат на което се създава негативен общ фон, който силно пречи на привличането на качествени специалисти към бранша. От друга страна, младите хора не са чували за голяма част от професиите в бранша, нямат представа в какво точно се изразяват тези професии или си представят неща, които не отговарят на действителността.

За да бъдат привлечени към основните професии в четирите пилотни, младите хора трябва да получават по атрактивен начин информация за професиите и за възможностите за кариерно и професионално развитие, които те предоставят.

За създаване на позитивен публичен имидж на основните професии в бранша е целесъобразно да се **установи какви са силните и страни и предимствата на бранша и на тяхна основа се създадат атрактивни рекламни клипове и популяризиращи материали**.

Може да се мисли за промоционални инструменти под примерен надслов "Българската електротехника и електроника - какво знаем за тях и какъв е техният принос за българската икономика?" Те може да акцентират върху значимостта на бранша за българската икономика, както и специално върху възможностите, които работата в предприятията от бранша дава за професионално и кариерно развитие.

Това би оказало позитивно въздействие както върху младите хора, така и върху техните родители, защото изборът на професионално поприще в голяма част от случаите става в резултат от съветите на семействата, на близки и роднини, и приятели.

При изработването на промоционални инструменти могат да бъдат привлечени опитни (и дори вече пенсионирани) специалисти от бранша, които с удоволствие ще споделят своя опит и могат в значителна степен да допринесат за създаването на позитивни нагласи.

Други позитивни мерки биха били следните:

- **Обяви по сайтове и местни вестници**, вътрешно-фирмени съобщения за свободни работни места, заявки в Бюрото по труда;
- **Публикуване на информационни материали за предприятието в средства за масова информация** - съобщения за събития, информация за нови производства, интервюта на ръководители на предприятието, обзорни материали, снимки, филми и др. Публикациите се планират, като целта е името на предприятието да се появява в средствата за масова информация най-малко един път на определен период от време;
- **Организиране на посещения в предприятието**. Поканените посетители включват младежи в учебна възраст, представители на обществени и държавни организации, граждани от населеното място и др. Провеждат се по повод на празници, юбилейни дати, начало на учебната година или периодично. Целта е да се запознаят посетителите с условията за работа в предприятието;
- **Отворени дни:** това е форма, която трайно се прилага от редица предприятия и компании от четирите пилотни бранша. В рамките на Дните на отворените врати се демонстрират условията и възможностите за работа, демонстрират се възможностите за обучение и придобиване на допълнителна квалификация, дава

се отговор на въпросите, от които се интересуват посетителите. Тази форма на популяризиране на дейността на предприятието и привличането на кандидати за работа е лесна за организиране и не отнема големи ресурси, а възвръщаемостта й е много висока;

- **Кариерни дни:** това е специфична форма на популяризиране на определени професии, която се организира както от отделни предприятия, така и от професионални училища. Целта е по-широк кръг от хора да бъдат запознати с определени професии да бъдат привлечени към тях.

Популяризирането на професиите в бранша е задължително условие за повишаване привлекателността на основните професии в бранша. Практиката показва, че професиите, за които се говори и пише, придобиват по-атрактивен статус и са предпочитани от младите хора.

4.3. Общи проблеми за бранш "Транспорт и спедиция" и възможности за тяхното успешно адресиране

А. Прилагането на концепцията за логистичната социална отговорност (LSR)

Тази концепция е специфична и се нуждае от допълнително промотиране сред компаниите от бранш "Транспорт и спедиция". В тази връзка, към дадения момент можем да говорим за съществуването на информационен дефицит и респективно, информационен проблем, който, от своя страна, води до създаването на управленски проблем, т.е. невъзможност за ефективно прилагане на логистичната социална отговорност в предприятията и компаниите от бранша.

Приложението на КСО в сферата на транспорта и логистиката е широко познато като Логистична социална отговорност (logistics social responsibility - LSR). Тя се дефинира като „*социално отговорното управление на веригата за доставки от между функционална гледна точка (cross-functional perspective)“.* Логистичната социална отговорност (LSR) се състои от някои специфични дейности, които са свързани с устойчивото управление на веригата на доставки. Тези дейности са: управление на покупките, транспорт, пакетиране, управление на складовете и обратна логистика.

Логистичната социална отговорност залага на използването на принципите на хоризонталното сътрудничество. В световната практика са две успешни стратегии в тази област.

Възможност 1: Стратегии за обратен превоз: една от целите на хоризонталното сътрудничество в логистиката е да се намалят празните обратни превози или превозите без товар. Според доклад на Европейската комисия от 2011година, празните обратни

превози представляват около 25% от пътните превози в Европа. Затова съществуват регламенти, според които транспортните компании, които пресичат чужди държави по време на своя обратен път, могат да качват товари в държави, където превозните средства не са регистрирани. Тази практика, наречена „каботаж“, спомага оптимизацията на използването на капацитета на превозвачите.

Възможност 2: Сливане на депа: идеята е вместо всеки доставчик на услуги да определя свой собствен набор от маршрути за доставки до клиентите си (групата възли, представлявани от общ символ), да се изработи сценарий на сътрудничество, при който всеки клиент получава доставка от най-близкия спрямо него доставчик.

По наша преценка, съществуващите информационен и управленски дефицит по отношение на логистичната социална отговорност могат да се преодолеят чрез създаване на **Регистър на добрите практики в областта на логистичната социална отговорност, с акцент върху практиките за прилагане на принципите за хоризонтално сътрудничество.**

В бранш "Транспорт и спедиция" има натрупан опит в прилагането на различни КСО практики, в това число се правят опити за въвеждане на принципите на хоризонтално сътрудничество. Но тази област все още не е достатъчно разработена и концепцията за Концепцията за логистичната социална отговорност е препоръчително да се вземе под внимание, така че да се повиши привлекателността на професиите в бранша.

Създаването на Регистър на добрите практики в областта на логистичната социална отговорност ще повиши ефективността на работа на предприятията и компаниите от бранш "Транспорт и спедиция" и ще напра-ви професиите в бранша по-атрактивни.

Б. В бранша се идентифицира недостиг на паралелки, обучаващи специалисти за професиите "спедитор" и "машинист[2]".

При сегашния годишен държавен прием са предвидени определени бройки, но оценките показват, че предвидените паралелки не са достатъчни, за да създадат необходимите кадри за тези две под-групи на бранша. **Установеният проблем е най-вече по отношение държавния прием за спедитори и машинисти.**

Решението на този проблем би могло да бъде чрез **активното включване на браншовите експерти в процеса по дефиниране на годишния държавен прием**, като в режим на конструктивен диалог се определят необходимия брой паралелки, така че в средносрочен план да се обучават достатъчно кадри от двете професии.

[2] Тук и навсякъде в текста се има предвид локомотивен машинист.

Паралелно с откриването на повече паралелки трябва **да се предприемат адекватни популяризиращи действия,** за да може да се попълнят всички открити паралелки. Това изисква полагане на специални и най-вече, професионални усилия, в резултат на които да се променят обществените нагласи към тези две професии, те да бъдат представени в атрактивна светлина и в резултат на това да се събуди интересът на младите хора към професиите на спедитора и машиниста.

Обучението на спедитори и машинисти не страда от ниско качество, но е недостатъчно като количество. За да стане професията по-достъпна за овладяване и по-привлекателна, трябва да се предвидят релевантни инструменти за привличане на по-голям брой млади хора към тези професии.

В. Спедиторите и машинистите се обучават по програми, които не отговарят на реалните условия на една спедиторска или транспортна компания.

Това е сериозен информационен и педагогически проблем, който следва да бъде подходящо адресиран. **Дълбочинните интервюта в бранша сочат, че и спедиторите, и машинистите настояват за промяна в структурата и съдържанието на образователните програми по тези две професии.**

За да настъпи позитивна промяна, е необходимо браншовите представители да установят тесни контакти с професионалните гимназии, обучаващи спедитори и машинисти, и в режим на диалог и дискусия да стигнат до създаване на съвременни образователни програми, които продуцират напълно пригодни и качествено подготвени специалисти за тези две професии.

Г. Специфични проблеми се откриват по отношение обучението на летци-пилоти

Първият проблем е по отношение на ниския брой летци, тъй като по тази професия няма държавен прием, а обучението в частни училища е твърде скъпо и това ограничава подготовката на кадри за бранша.

Вторият проблем, или по-скоро недоглеждане, е в липсата на гаранции за последваща заетост на вече обучените летци – пилоти. Тъй като обучението струва много скъпо, компаниите нямат стимул да инвестират в него без определени гаранции, че обучените лица ще останат в заетост поне за определен период след приключване на обучението.

За да са отстранят съществуващите празноти и проблеми, трябва да настъпят сериозни промени в сегашната практика за обучение на летци-пилоти:

- Обучението трябва да се гарантира с държавни поръчки и стипендии, което ще даде възможност на желаещите да се насочат към тази професия и ще я направят много по-достъпна за овладяване;
- Висок позитивен ефект би имало, ако обучението на стипендиантите се обвърже с гарантиране на трудов договор за определен срок. Това би направило много по-лесно овладяването на професията, а също така би удовлетворило голяма част от пилотите, тъй като обучението е много скъпо, изцяло се плаща от обучаемите лица. Това налага да се вземат кредити, без обаче да има гаранции, че след приключване на обучението тези лица ще бъдат наети на работа.

Посочените възможни промени са желателни и очевидни, но тяхното внедряване в практиката изисква да се предприемат действия на национално ниво - от работодателски и браншови организации, за да се защитят интересите на работната сила в този бранш и да се гарантира, че исканията ще бъдат чути.

Решаването на посочените проблеми е от изключително значение за повишаване привлекателността на професията на летеца-пилот. Макар принципно да се смята, че тази професия има висок публичен престиж, нейното овладяване се оказва много трудно и в крайна сметка, професията се оказва сред не особено атрактивните.

Решения има и те изискват обединяване на усилията на браншовите експерти и националните органи, които са компетентни по тези въпроси.

Д. Установяват се сериозни проблеми по отношение на условията на труд за локомотивните машинисти и шофьорите на тежкотоварни автомобили

Основната причина е остарелият локомотивен парк и произтичащите от това негативи (стари локомотиви, неуплътнени, с много въздушни течения, вредни изпарения, силен шум, много високи температури лете и много ниски температури зиме).

Проблеми има и при шофьорите на тежкотоварни автомобили, които изтъкват аргументация, аналогична на тази на машинистите.

Очертаният проблем съществува и в авиацията, като и тук недобрите условия на труд са следствие от използването на остарели летателни машини.

Посочените проблеми са следствие от неприлагането на съвременни подходи за конструиране на адекватни политики по отношение на условията на труд.

Решението на проблема изглежда очевидно:

- **Каквито и КСО практики да се прилагат, те не биха имали ефект, ако се работи с остарели машини и остаряло оборудване.** Затова препоръката е да се инвестира в технологично обновяване на локомотивния парк, закупуване на нови

тежкотоварни автомобили и нови летателни машини. Ясно е, че става дума за значителни капитални инвестиции, но също така трябва да бъде пределно ясно, че тези инвестиции ще намерят бърза възвръщаемост под формата на по-висока производителност на труда, от една страна, а от друга страна ще създадат по-добри условия на труд, което ще повиши привлекателността тези професии и ще реши проблема с човешките ресурси в бранш "Транспорт и спедиция";

- **Веднъж на 3 години е целесъобразно да се оценява до каква степен работниците са удовлетворени от условията на труд и какво според тях би следвало да се промени.** Освен, че ще заздрави отношенията между работодателя и работника, една такава КСО политика ще позволи да се направи оптимизация на разходите за подобряване на условията на труд, като се постави фокус върху тези характеристики на работната среда, които според работниците се нуждаят от подобрение. По същество, това вече е прилагане на подхода, при който КСО стратегиите се разработват с активното участие на работниците.

Подобряването на условията на труд е необходима предпоставка за повишаване привлекателността на основните професии в бранш "Транспорт и спедиция".

Е. Установява се нормативен дефицит по отношение на оптималната възраст за пенсиониране при машинистите и летците

Машинистите настояват възрастта за пенсиониране за тяхната професия да се намали, като се аргументират с много високото ниво на рискове за здравето и безопасността, включително с това, че за машиниста доброто зрение е абсолютно задължително, а то с годините се загубва.

Летците също изтъкват, че тяхната професия е изхабяваща и трябва внимателно да се обмисли въпроса за пенсионната възраст.

В тази връзка се препоръчва, на браншово ниво да се подготви Становище за оптималната пенсионна възраст на машинистите и летците, като се даде солидна аргументация защо е желателно пенсионната възраст да бъде по-ниска, отколкото е за останалите професии в бранша. Да се помисли за осигуряване на навършилите определена възраст летци и машинисти ротация на служебните задължения, посредством преместването им на други длъжности, които не изискват толкова висока концентрация.

Обмислянето на оптимална възраст за пенсиониране е важен момент, тъй като създава предпоставки за безопасен труд на лицата с тези професии. Това от своя страна повишава нивото на атрактивност на професиите, защото показва, че за тези лица се полагат специални грижи.

Ж. Ниска популярност на професиите в бранша

Налице е сериозен проблем по отношение действията за популяризиране на КСО политиките, провеждани в подотраслите на бранша. Както и другите три бранша, обект на настоящия проект, бранш "Транспорт и спедиция" също се нуждае от специални действия за популяризиране на бранша и професиите в него, в това число чрез прилаганите КСО практики.

Препоръчва се прилагането на широк спектър от информационно популяризиращи, разяснителни и рекламни дейности (рекламни клипове, документални филми, специализирани предавания), в резултат на което да бъдат създадени позитивни публични нагласи към професиите в бранша.

От промени се нуждаят нагласите както на младите хора, така и на техните семейства, защото те са силен фактор при избора на професия.

Промените в публичните нагласи настъпват бавно, затова е необходимо постоянство и продължителни усилия във времето.

За да бъдат привлечени към основните професии в бранш "Транспорт и спедиция", младите хора трябва да получават по атрактивен начин информация за професиите и за възможностите за кариерно и професионално развитие, които те предоставят.

За създаване на позитивен публичен имидж на основните професии в бранша е целесъобразно да се ползват професионалните услуги на ПР-агенции, като чрез специализирани проучвания **се установи какви са силните и страни и предимствата на бранша и на тяхна основа се създадат атрактивни рекламни клипове и популяризиращи материали**.

Да се стартира поредица от рекламни клипове и документални филми под примерен надслов "Транспорт и спедиция - какво знаем за тях и какви възможности дават те за професионална реализация?" Тези клипове да са с акценти върху значимостта на бранша за българското общество и за нацията като цяло, както и със специален фокус върху възможностите, които този бранш дава за професионално и кариерно развитие.

Тази поредица да бъде разработена с цел позитивно въздействие както върху младите хора, така и върху техните родители, защото изборът на професионално поприще в голяма част от случаите става в резултат от съветите на семействата, на близки и роднини, и приятели. При изработването на рекламни клипове да се издирят опитни (включително и вече пенсионирани) специалисти от бранша, които с удоволствие ще споделят своя опит и могат в значителна степен да допринесат за създаването на

позитивни нагласи.

4.4. Общи проблеми за бранш "Медицина и услуги за красота и здраве" и възможности за тяхното успешно отстраняване

А. Налице е сериозен нормативен проблем по отношение на българското здравеопазване

Практиките в областта на КСО в бранша имат минимален ефект, тъй като здравеопазването "боледува" от сериозни нормативни пропуски и недомислия и докато те не бъдат отстранени, не може да се очаква КСО практиките да постигат висок ефект сред медицинските работници. **По мнението на експертите и работниците от бранша, процесите по оздравяването на здравеопазването трябва да се стартират от държавата.**

За позитивни промени в българското здравеопазване е необходимо на първо място да се разработи адекватна държавна политика за развитие и функциониране на лечебните заведения и българската медицина като цяло. Да се обмислят финансовите механизми и финансирането на лечебните заведения, с което да се създадат предпоставки за нормалното им функциониране и създаването на добри условия на труд.

Нормативната уредба по отношение на здравеопазването е неадекватна, объркана, пълна с противоречия. Това създава много трудности пред нормалното функциониране на българското здравеопазване, включително и системен недостиг на лица, упражняващи ключови професии в бранша.

Б. Възможности за усъвършенстване и израстване в професията

Медицинските професии предполагат постоянно усъвършенстване и професионално израстване. В българския случай, обаче, поради недостиг на финансови средства, медицинските работници са изправени пред системен дефицит на възможности за професионално израстване и развитие.

Решението на проблема е като се използва световния опит в областта на КСО, да се създадат широки възможности за професионално развитие и усъвършенстване на медицинските кадри, в това число:

- Възможности за повишаване на квалификацията и допълнителни обучения в областта, в която се работи;
- Възможности за израстване в кариерата;
- Възможности за обмяна на добри практики с водещи капацитети в медицината;
- Възможности за участие в международни научни форуми и конференции;

- Възможности за публикуване на опита и достиженията на българските медици.

Трудно е да се препоръчат кардинално нови КСО подходи в това отношение. По-скоро тук става дума за създаването на по-добри финансови условия за упражняването на медицинските професии. При това се изискват мащабни инвестиции и закупуване на ново, съвременно оборудване, защото добра и качествена медицина със стара апаратура не се прави.

Българските медици са признати за едни от най-добрите в света. Това обаче рядко е резултат от институционални грижи за медицинските работници - в повечето случаи е плод на индивидуални усилия, постоянство и много труд.

В. Необходимост от подобряване на условията на труд

Установява се сериозен проблем по отношение на условията на труд в лечебните заведения: за лоши условия на труд съобщават предимно акушерките, медицинските сестри и лаборантите. Работата в лоши условия на труд поставя сериозни предизвикателства пред предоставянето на качествени медицински услуги.

Задължителен елемент от създаването на по-добри условия на труд е закупуването на нова медицинска апаратура, качествени материали и реактиви, обзавеждането на съвременни лаборатории. Това би позволило на медицинските работници да прилагат съвременни методи на работа и да постига по-добри резултати при лечението на пациентите.

В тази връзка се препоръчва прилагането на следния КСО инструмент:

- **Периодично да се проверява** до каква степен медицинските работници са удовлетворени от условията на труд и какво според тях би следвало да се промени. По този начин ще се създадат по-стабилни отношения между работодателя и работника. Освен това, ще се оптимизират разходите за подобряване на условията на труд, като се постави фокус върху тези характеристики на работната среда, които според работниците се нуждаят от подобрение**;**
- **Комитетите по условия на труд (КУТ) да засилят своите функции,** а където няма такива, да бъдат създадени. това е работещ инструмент, чрез който работниците могат да изкажат своите мнения и те да достигнат до ръководствата на лечебните заведения;
- **Създаването на по-добри условия на труд е задължителна предпоставка за повишаване привлекателността на професиите в бранша;**
- **По отношение на създаването на медицински кадри, проблемът в този бранш е специфичен**. Качеството на образованието е много високо, също така има умерен интерес към медицинските специалности. Но проблем има и той е в

дефицита на държавни стипендии, които да облекчат продължителния и скъпо струващ процес на образование на медицинските работници. **Решението е да се разработи Система за предоставяне на държавни стипендии за обучение по медицинските специалности, срещу ангажимент за определен период на работа в България, като по този начин се стимулират талантливите и умните млади хора, имащи желание да се развиват като медицински работници.** Разработването на една такава система да стане с прякото участие на браншовите организации, които са наясно с проблемите в процеса на обучението и могат да предложат работещи, ефективни решения.

Г. Ниската популярност на основните професии в бранша

Налице е сериозен проблем - както в обществото като цяло, така и сред младите хора. Медицинските професии се ползват с все по-нисък социален статус и това е рефлексия на множеството реформи в здравеопазването и неубедителните резултати от тези реформи.

Това е много сериозен проблем за компаниите и заведенията от бранша. От една страна, професиите от бранша не са популярни и не се ползват с благоприятни оценки сред обществото като цяло. Това създава негативен общ фон, който силно пречи на привличането на качествени специалисти към бранша. От друга страна, младите хора не познават добре същността на част от основните медицински професии поради това не могат да си изградят адекватна представа за тях.

За да бъдат привлечени към основните професии в бранш "Медицина и услуги за красота и здраве", младите хора трябва да получават по атрактивен начин информация за професиите и за възможностите за кариерно и професионално развитие, които те предоставят.

За създаване на позитивен публичен имидж на основните професии в бранша е целесъобразно да се ползват професионалните услуги на ПР-агенции, като чрез специализирани проучвания **се установи какви са силните и страни и предимствата на бранша и на тяхна основа се създадат атрактивни рекламни клипове и популяризиращи материали**.

Да се стартира поредица от рекламни клипове и документални филми под примерен надслов "Българската медицина - какво знаем за нея и какво е тя за българското общество?" Тези клипове да са с акценти върху значимостта на бранша за българското общество и за здравето на нацията, както и със специален фокус върху възможностите, които медицината дава за професионално и кариерно развитие.

Тази поредица да бъде разработена с цел позитивно въздействие както върху

младите хора, така и върху техните родители, защото изборът на професионално поприще в голяма част от случаите става в резултат от съветите на семействата, на близки и роднини, и приятели.

При изработването на рекламни клипове да се издирят опитни (включително и вече пенсионирани) специалисти от бранша, които с удоволствие ще споделят своя опит и могат в значителна степен да допринесат за създаването на позитивни нагласи.

4.5. Колективното трудово договаряне - механизъм с отлични възможности за повишаване привлекателността на професиите в четирите бранша

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 както за работодателите, така и за работниците.

Добра платформа за работещите в четирите бранша е фактът, че и в четирите пилотни бранша са сключени Отраслови колективни трудови договори:

- 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.;
- 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. **Този договор обаче 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 бранш;
- Отрасловият колективен трудов договор в бранш „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“.

Могат да се срещнат и някои иновационни положения, като например предвиждането на потенциални ангажименти на работниците за повишаване на тяхната производителност на труда.

4.6. 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.

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 целенасоченото 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 наемането 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;
- **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;

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 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 10 000 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 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.

Следващият обещаващ иновативен подход е за овладяване на текучеството 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 зависимостите 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 текучеството 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 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.

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. Периодически 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 периодически 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.

Прилагането на описаните иновативни под-ходи 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 личностно ангажиране с мисията на компанията, влагане на лична привързаност и позитивни емоции, желание да се направи повече, отколкото формалните изисквания го предписват.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящият Единен наръчник представя широка палитра от КСО инструменти, политики и практики, като акцентът е поставен върху представянето на практиките за развитие и управление на човешките ресурси. Те са извлечени както от опита на българските и чуждестранните предприятия, работещи на българска територия, така и от европейския и световния опит. Единният наръчник стъпва върху три други документа, създадени също за целите на настоящия проект:

- Картата на добрите практики в областта на КСО;
- Картата на идентифицираните добри европейски и чужди практики за развитие на човешките ресурси. В тези два документа са посочени богат набор от допълнителни литературни източници, които работодателите биха могли да потърсят, в случай, че се нуждаят от по-подробна информация;
- Създадената Бяла книга с добри практики също е основа за създаването на настоящия Единен наръчник.

В Единния наръчник се представят серия от иновативни инструменти, политики и практики за повишаване привлекателността на професиите в четирите пилотни бранша. Тези нови инструменти са създадени, за да отразят и минимизират съществуващите основни проблеми в предприятията от четирите пилотни бранша. Практиките са съобразени със световните тенденции в областта на КСО и в същото време отчитат възможностите на българските предприятия.

В процеса на създаване на Единния наръчник екипът ни установи, че **многообразието от прилаганите КСО практики надхвърля многократно предварителните очаквания за постижения в тази област. Прегледът показа, че**

всеки от четирите пилотни бранша има своите уникални достижения, които му придават ценност в контекста на прилагането на концепцията за КСО.

В същото време, практиката показва, че все още редица предприятия не прилагат КСО практиките. **Препоръчваме на тези работодатели внимателно да се взрат във възможностите, които КСО практиките дават.** Практиката в световен мащаб дава убедителни доказателства, че КСО практиките имат огромен инструментален потенциал и ако бъдат приложени адекватно, ще имат значителен позитивен ефект върху нагласите на обществото спрямо професиите в браншовете. Натрупаният позитивен опит дава основание да се твърди убедено, че КСО инструментите могат да обърнат знака на неблагоприятните обществени стереотипи и да възродят интереса на хората към основните професии в ключови за българската икономика браншове.

Нерядко може да се чуе аргумента, че само големите предприятия и компании имат средства за прилагането на КСО практики. Някои работодатели считат, че ако предприятието е средно или малко, не може да се мисли за КСО практики. Световният опит показва, че това е дълбоко погрешно вярване. Не е важно какви средства са вложени в КСО практики, а дали тези практики са донесли очакваните от работниците ефекти. **Не е нужно да се влагат стотици хиляди или милиони, за да се постигнат високи резултати по отношение на КСО.** Понякога един малък автобус, с който се извършва транспортиране на работниците до и от работното им място, има по-висок позитивен ефект върху колектива, отколкото скъпо струваща респираторна система. За да бъдете сигурни, че вашите усилия ще бъдат оценени правилно, не пестете усилия и предварително се поинтересувайте какви са очакванията на работниците, от какво имат нужда, какво ще ги зарадва повече - дали раздаването на ваучери за храна, или осигуряването на карти за фитнес, или организирането на занималня за децата на работниците. Възможностите са големи и всеки работодател може да открие между тях тези КСО практики, които са най-подходящи за неговите работници.

Вярваме, че Единният наръчник ще ви вдъхнови за прилагането на КСО инструменти, политики и практики, ще даде простор на вашата фантазия и творческа енергия, в резултат на което в близко време ще установите, че все по-лесно намирате необходимите ви специалисти и интересът на хората към вашето предприятие се е повишил.

КСО практиките са лостът, който ви е нужен, за да направите вашето предприятие по-атрактивно за работниците, по-конкурентно, по-печелившо и по-стабилно!