



# ИНОВАТИВЕН ИНСТРУМЕНТАРИУМ ЗА УПРАВЛЕНИЕ, КОНТРОЛ, ПРЕВЕНЦИЯ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ НА ТЕКУЧЕСТВОТО НА РАБОТНАТА СИЛА В ПРЕДПРИЯТИЯТА



Проект: „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната  
сила”

2021 г.

## СЪДЪРЖАНИЕ

### ТАБЛИЦИ 2

<b>ФИГУРИ</b> .....	<b>2</b>
<b>1. УВОД</b> .....	<b>3</b>
<b>2. ТЕКУЧЕСТВО И ЗАДЪРЖАНЕ НА ПЕРСОНАЛА</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1. Склонност за доброволен оборот и размер на текучеството в страната</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2 Причини за оборота на служителите</b> .....	<b>7</b>
<b>3. КЛЮЧОВИ МЕРКИ И ПАКЕТИ ЗА ЗАДЪРЖАНЕ НА ПЕРСОНАЛА</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1. Задържане на служителите</b> .....	<b>9</b>
<b>3.2 Пакет от мерки и инструменти</b> .....	<b>10</b>
<b>3.3 Описание на мерки за намаляване на текучество</b> .....	<b>20</b>
<b>4. ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>24</b>



## ТАБЛИЦИ

---

Таблица 1: Основни нагласи формиращи тенденциите за текучество на персонала по региони.....	6
---	---

## ФИГУРИ

---

Фигура 1: Склонност за напускане по сектори [%].....	5
Фигура 2: Нарастване на текучеството по икономически сектори (наблюдение на работодателите), в % .....	6
Фигура 3: Ключови причини за смяна на работа.....	8

## 1. УВОД

---

Настоящият аналитичен доклад е разработен в изпълнение на част от дейност 5 „Разработване на иновативен инструментариум за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството на работната сила в предприятията“ по проект **„Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила“**, финансиран по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. Проектът се изпълнява от Българска търговско-промишлена палата (БТПП), в партньорство с Конфедерация на труда "Подкрепа" и Конфедерация на независимите синдикати в България (КНСБ).

Докладът съдържа пакет от мерки и инструменти, които могат да подобрят процеса на задържане на ключовия персонал в предприятията. Предложените мерки са комплексни и имат отношение към повече от една причина за взимане на решение за напускане или смяна на работата от страна на служителите. Те позволяват да бъдат комбинирани в зависимост от спецификата и характера на сектора и/или големината на предприятието.

При тяхното формулиране са взети предвид:

1. Проведените социологически проучвания и дълбочинни интервюта сред заети лица и работодатели;
2. Проведените фокус групи със заинтересовани страни;
3. Анализ на позициите на работодателите по отношение на причините за текучеството на работната сила в предприятията по региони;
4. Анализ на позициите на зетите лица по отношение на причините за текучеството на работна сила по региони;
5. Анализ на позициите на работодателите по отношение на причините за текучеството на работната сила в предприятията по сектори;
6. Анализ на позициите на зетите лица по отношение на причините за текучеството на работна сила по сектори;
7. Обобщен анализ на резултатите от проведеното проучване за групиране на факторите, влияещи върху динамиката и трендовете на текучеството по сектори и региони в страната;
8. Профили на зетите лица и тяхната склонност за напускане.

Изведените в проучването мерки не са панацея. Те трябва да бъдат внимателно прилагани и да се следи тяхното въздействие.

## 2. ТЕКУЧЕСТВО И ЗАДЪРЖАНЕ НА ПЕРСОНАЛА

Когато говорим за текучество на персонала, имаме предвид броя на служителите, които напускат дадена организация за определен период от време, обикновено за една година. От друга страна, задържането на служители е броят на служителите, които организацията поддържа през даден период.

Наблюдението на текучеството във предприятията следва да бъде следено отблизо, защото тяхното заместване, често пъти е свързано с огромни разходи, загуба на репутация и имидж за предприятието и др. Подобно на задържането на клиенти, инвестицията в запазване на служителите може да има по-висока възвръщаемост от инвестицията в нови.

Има две категории текучество на служителите - доброволно и неволно.

- **Доброволният оборот** се случва, когато служителите решат да напуснат предприятието по свое собствено желание. Доброволният оборот може да се дължи на ниско възнаграждение, пенсиониране, здравни и/или семейни проблеми, повишен стрес, по-примамлива оферта за работа, междуличностен конфликт или управление, което постоянно блокира напредъка на служителя, авторитарен тип ръководство или други причини от различен характер.
- **Неволният оборот** възниква, когато служител, който иначе би продължил да работи в дадено предприятие бива принудително освободен. Принудителният оборот може да се дължи например на незадоволителни резултати, съкращения, влошена икономическа ситуация, слаба ангажираност и мотивация, нарушение на дисциплината и др.

Освен посочените по-горе основни категории съществува и т.нар. „здравословен оборот“. Той се проявява когато прекратяването на трудово правоотношение се явява добро както за служителя така и за конкретния работодател. Всъщност, помагането на служителите да разберат собствените си възможности, нужди и предпочитания - в допълнение към ясните очаквания и отчетност - може да им помогне доброволно да напуснат, когато не могат да се представят оптимално или когато се чувстват неудовлетворени от работа си. Служител, който постоянно работи с ниско качество или има лоша нагласа за своята работа, може да влияе на целия екип и напускането му (доброволно или принудително) може да е най-доброто за дългосрочното развитие на дадено предприятие.

### 2.1. Склонност за доброволен оборот и размер на текучеството в страната

Средните темпове на нагласите за доброволна смяна на работата сред служителите е специфична за всеки сектор. Така например в секторите R: „Култура, спорт, развлечения“ и E: „Доставяне на води; канализационни услуги, управление на

отпадъци и възстановяване“ се отчита по-висока склонност за напускане сред служителите. На обратния полюс са служителите в Сектор L: „Операции с недвижими имоти“, в който едва 3% от служителите биха обмислили смяна на работа.

Фигура 1: Склонност за напускане по сектори [%]



Източник: Анкетно проучване сред заетите лица

Наблюденията на работодателите дават различна картина на промените в текучеството на персонала през последните години за различните сектори. В няколко сектора се отчита високи нива на текучество на персонал, дължащо се както на намаляване на служителите, така и на увеличение:

- ➔ Сектор С: Преработваща промишленост – 53%
- ➔ Сектор А: Селско, горско и рибно стопанство – 51%
- ➔ Сектор М: Професионални дейности и научни изследвания – 50%
- ➔ Сектор D: Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива – 50%
- ➔ Сектор Q: Хуманно здравеопазване и социална работа – 50%

В долната графика са представени резултатите за наблюденията на работодателите за текучеството по икономически сектори

Фигура 2: Нарастване на текучеството по икономически сектори (наблюдение на работодателите), в %



Източник: Анкетно проучване сред работодателите в Р. България

Наблюденията показват, че динамиката на текучество (доброволно и принудително) се различава не само по-икономически сектори, но и по райони на планиране. Най-сериозно проявление се наблюдава в Североизточен район. Там се отчита изключително високи нива на нагласи сред служителите да преосмислят своето място в настоящата работа, а близо 48% от предприятията са прибягнали до принудително прекратяване на трудовите правоотношения. Тревожна тенденция се наблюдава и в Южен централен район, където работодателите най-често използват принудително освобождаване на служителя от работа. Към момента, най-ниски нива на текучество се отчитат в Северен централен район. В следващата таблица са отчетени основните тенденции за текучество на персонала по райони на планиране.

Таблица 1: Основни нагласи формиращи тенденциите за текучество на персонала по райони на планиране

Район на планиране	Дял на заетите, които обмислят смяна на работа през следващата година	Дял на работодателите, пребягнали до принудително прекратяване на трудови правоотношения през последните три години
Северозападен	21%	35%

Район на планиране	Дял на заетите, които обмислят смяна на работа през следващата година	Дял на работодателите, пребягнали до принудително прекратяване на трудови правоотношения през последните три години
Северен централен	13%	30%
Североизточен	24%	48%
Югоизточен	12%	45%
Южен централен	19%	55%
Югозападен	20%	43%

Източник: Анкетно проучване сред работодатели и заети лица в Р. България

## 2.2 Причини за оборота на служителите

Когато нивата на безработица са по-ниски, служителите имат повече възможности и така текучеството има тенденция да се увеличава, докато тяхното задържане може да бъде ключово предизвикателство за всеки работодател. Независимо от външната среда, оборотът за съжаление винаги е проблем, защото пред най-добрите служителите винаги ще има открити възможности.

И дори когато нивата на безработица са високи и конкуренцията за работна ръка е ниска, е разумно работодателите да се подготвят за обрат на пазара. В дългосрочен план, ако успее даден работодател да задържи ценните за него служители, в които е инвестирал средства и време и тези, на които разчита за ключови умения, знания и взаимоотношения, разходите ще се изплатят.

Като цяло, текучеството на персонала не варира значително в зависимост от размера на предприятието, въпреки че по-големите предприятия могат да имат малко по-ниски темпове. В същото време, по-малките организации са склонни да изпитват по-голямо въздействие, когато някой напусне.

Някои аспекти от проучването сред служителите очертават ключовите причини, които могат да повлияят върху тяхната склонност да напуснат дадено предприятие. В следващата графика са представени основните причини които биха накарали вашите служители да напуснат / сменят своята работа и върху, които следва да концентрирате внимание.



Фигура 3: Ключови причини за смяна на работа, [%]



### 3. КЛЮЧОВИ МЕРКИ И ПАКЕТИ ЗА ЗАДЪРЖАНЕ НА ПЕРСОНАЛА

---

*Тази част е насочена към предлагане на различни пакети с мерки и инструменти, чиято цел е превенция на текучеството на персонал.*

#### 3.1. Задържане на служителите

С прости думи, задържането на служителите е усилието, полагано от организацията, за да се задържи на най-ценения си актив - служителите!

Прекомерното текучество може да струва много скъпо на дадено предприятие, но много малко компании взимат мерки за неговото ограничаване. В някои случаи, напускането на един или двама ключови служители може да предизвика „верижна реакция“. При тези ситуации цената, която ще трябва да поеме даден работодател може бързо да нарасне. Като работодател, той ще трябва да плати разходите независимо дали е доброволно или принудително. Макар като работодател да не осъзнават разходите, преки или косвени, замяната на служител могат да бъдат свързани с:

- Разходи за наемане на нов служител (реклама, интервю, наемане);
- Разходи за обучение – не само за новия служител, но и за разходите, които са инвестирани в способностите на напусналия служител.
- Загуба на производителност (на нов служител може да му отнеме 1-2 години, за да достигне производителността на съществуващ служител);
- Загуба на мотивация и ангажираност (служители, които отчита високо ниво на текучеството в предприятието, в което работят могат да загубят мотивация и тяхната продуктивност да спадне). Трябва да се има предвид, че винаги когато някой напусне неговите колеги питат „защо и какви са причините“;
- Обслужване на клиенти и увеличаване на риска от грешки (в някои отрасли на новите служителите може да им трябва повече време и често имат по малко опит в решаване на проблеми). Това може да доведе до загуба на клиенти, допълнителни разходи и намаляване на приходите.

Макар и косвено, следва да се помисли и за по-широкото въздействие от напускането на служителя върху репутацията и имиджа на дадено предприятие. Настоящите и бивши служители могат да бъдат ценни „посланици“ за работодателя или да споделят негативния си опит в своята лична и/или професионална онлайн мрежа, излагайки на риск както репутацията на фирмата и търговската марка, така и тази на клиенти, с които работят.

Задържането на служителите е ключов знак за настроението и ангажираността на служителите, като в някои случаи може да се окаже конкурентно предимство за

дадено предприятие. В крайна сметка, когато една компания често сменя своите служители, това обикновено е признак на нещо нередно.

### 3.2 Пакет от мерки и инструменти

Текуществото се влияе от много фактори, които обикновено са провокирани от външни и вътрешни сили. Тъй като работодателите имат по-голямо влияние върху вътрешните сили, представените мерки и инструменти са фокусирани основно върху действията, които са под контрола на даден работодател.

*Мерките включени във всеки един пакет могат да се прилагат комбинирано в зависимост от спецификата на служителите, техните характеристики и нагласи.*

ПАКЕТ 1: „Нискоквалифицирани работници“	
Подходящ се секторите:	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор А: „Селско, горско и рибно стопанство“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор С: "Преработваща промишленост"</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор F: „Строителство“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор Н: „Транспорт, складиране и пощи“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор I: „Хотелиерство и ресторантьорство“</li> </ul>
Мерки и инструменти, насочени към нискоквалифицирани работници с ниска образователна степен	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стимулиране на служителите за включване в курсове за повишаване на квалификацията и преквалификацията, включително въвеждане на система от материални стимули за успешно завършилите;</li> <li>2. Стимулиране на наставничеството от опитни служители с дългогодишен стаж във фирмата; <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Оценка на необходимостта от обучение за повишаване на квалификацията.</li> <li>➔ Въвежда на система за подобряване на квалификация – курсове, онлайн обучение, менторство, вътрешно фирмено обучение;</li> <li>➔ Организирайте взаимодействия в малки групи, където служителите могат да се опознаят на индивидуално ниво. Това е най-ефективно, когато се комбинира с обучение и дейности за изграждане на екип.</li> </ul> </li> <li>3. Въвеждане на системи за адекватно заплащане и допълнително финансово стимулиране съобразно приноса на служителите; <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Оценка на адекватността на получаваното възнаграждение, в сравнение с други сходни икономически сектори;</li> <li>➔ Разработване на система за допълнително финансово</li> </ul> </li> </ol>

ПАКЕТ 1: „Нискоквалифицирани работници“	
	<p>стимулиране - Ваучъри за храна, Допълнително пенсионно осигуряване, и др.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Намаляване стреса и натоварването на работното място – периодична оценка на стреса (burnout тест)</li> <li>5. Намаляване на злополуките и отсъствие от работа по болест – осигурете безопасна работна среда, за рисковے сектори помислете за здравна застраховка.</li> <li>6. Превенция на здравето чрез предоставяне на възможност за безплатни профилактични прегледи и допълнително здравно осигуряване;</li> <li>7. Насърчаване на здравословния баланс между професионалния и личния живот; <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Променете работните графици, направете ги гъвкави и съобразен. Фокусът следва да бъде поставен върху резултата, а не върху присъствието на работа.</li> </ul> </li> <li>8. Системи за стимулиране на личностна изява на служителите;</li> <li>9. Системи за насърчаване на работата в екип, с цел подобряване на междуличностните отношения.</li> </ol>
Пакет 2: „Млади служители с малък опит“	
Подходящ се секторите:	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор С: "Преработваща промишленост"</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор D: „Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор J: „Търговия, ремонт и техническо обслужване на автомобили и мотоциклети;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор I: „Хотелиерство и ресторантьорство“;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор J: „Създаване и разпространение на информация и творчески продукти, далекосъобщения“;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор K: „Финансови и застрахователни дейности“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор N „Административни и спомагателни дейности“</li> </ul>
Мерки и инструменти, насочени към млади специалисти/ служители във фирмата до 29 г.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наемане на правилни служители;</li> <li>2. Повишаване удовлетвореността на служителите от системата на заплащане и предоставяните допълнителни финансови стимули;</li> <li>3. Стимулиране ангажираността на младите специалисти – проучване на ангажираността;</li> <li>4. Прилагане на програми за бързо и ефективно въвеждане на нови служители в работния процес; <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Разработване на програма за наставничество, системи за трансфер на знания и умения от по-възрастните към</li> </ul> </li> </ol>

Пакет 2:	„Млади служители с малък опит“
	<p>по-младите служители.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Осигуряване на гъвкава кариера на служителите, даващи възможност за редуване на периоди на работа и периоди на отсъствие, с оглед професионално израстване и допълнителна квалификация;</li> <li>6. Предоставяне на възможност за участие в специфични обучения за придобиване на "меки умения" на служители на по-високи позиции във фирмата;             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Оценка на нуждите и потребностите от обучение по специфични теми.</li> </ul> </li> <li>7. Създаване на възможности за гъвкави условия на труд, с цел професионално израстване в кариерата;             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Работа от разстояние;</li> <li>➤ Работа от дома;</li> <li>➤ Плаващо работно време.</li> </ul> </li> <li>8. Насърчаване на здравословния баланс между професионалния и личния живот;             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Въвеждане на гъвкави работни графици.</li> </ul> </li> <li>9. Отчитане на приноса на служителите и допълнително финансово стимулиране при наличие на заслуги;             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Изготвяне на система за оценка на приноса</li> </ul> </li> </ol>

Пакет 3:	„Служители на средни възраст с дългогодишен опит в фирмата“
Подходящ се секторите:	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор А: "Селско, горско и рибно стопанство"</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор С: "Преработваща промишленост"</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор J: „Търговия, ремонт и техническо обслужване на автомобили и мотоциклети;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор Н „Транспорт, складиране и пощи“;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор I: „Хотелиерство и ресторантьорство“;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор К: „Финансови и застрахователни дейности“;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор L: „Операции с недвижими имоти“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор N „Административни и спомагателни дейности“</li> </ul>
Мерки и инструменти, насочени към лица до 35 години с над 5 г. трудов опит във фирмата	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Допълнително финансово стимулиране при желание от страна на работника за трансфериране на знания към по-младите служители или новопостъпили такива във фирмата;             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Разработване на програма за менторство</li> </ul> </li> <li>2. Оценка на необходимостта от обучение за повишаване на квалификацията или преквалификация. Организиране на вътрешни обучения, стимулиране на служителите за</li> </ol>

Пакет 3:

„Служители на средни възраст с дългогодишен опит в фирмата“

включване в курсове за повишаване на квалификацията и преквалификацията, включително въвеждане на система от материални стимули за успешно завършилите;

- ⇒ Оценка на потребностите;
- ⇒ Осигуряване на дистанционни обучения;
- ⇒ Адаптиране на работния график.

3. Осигуряване на гъвкава кариера на служителите, даващи възможност за редуване на периоди на работа и периоди на отсъствие, с оглед професионално израстване и допълнителна квалификация;

4. Намалване на стреса на работното място:

- ⇒ периодична оценка на стреса (burnout тест)
- ⇒ оценка на фактори на стрес;
- ⇒ въвеждане на корекции в работната среда;

5. Прилагане на гъвкави форми на заетост (работа от разстояние или работа от дома, мобилна работа, плаващо работно време);

6. Насърчаване на съвместяването на личен и професионален живот;

- ⇒ Изготвяне на гъвкави работни графици
- ⇒ Осигуряване на възможност за работа от дома (ако е възможно)

7. Въвеждане на системи за адекватно заплащане и допълнително финансово стимулиране съобразно приноса на служителите.

- ⇒ Оценка на заплатите в сектора и региона
- ⇒ Осигуряване на допълнителни привилегии – спа почивки, закуски, осигуряване на транспорт и др. Оценка на резултатите от служителите;
- ⇒ Изготвяне на система за бонуси в зависимост от резултатите;
- ⇒ Осигуряване на награди на служителите за добро представяне и др.;

Пакет 4:

„Високо образовани служителите с деца“

<p>Подходящ се секторите:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор А: "Селско, горско и рибно стопанство"</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор С: "Преработваща промишленост"</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор J: „Търговия, ремонт и техническо обслужване на автомобили и мотоциклети;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор J: „Създаване и разпространение на информация и творчески продукти, далекосъобщения“;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор К: „Финансови и застрахователни дейности“;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор L: „Операции с недвижими имоти“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор М „Професионални дейности и изследвания“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор О „Държавно управление“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор Q: Хуманно здравеопазване и социална работа</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор Р „Образование“</li> </ul>
<p>Мерки и инструменти, насочени към семейни лица с деца, с висока степен на образование.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прилагане на гъвкави форми на заетост – хибридни форми на заетост, почасова заетост, промени в работните графици.</li> <li>2. Разработване на системи за допълнително финансово стимулиране, отчитайки приноса на служителя;</li> <li>3. Оценка на нагласите на служителите за професионално израстване във фирмата</li> <li>4. Повишаване на удовлетвореността на служителите от системата на заплащане и предоставяните допълнителни финансови стимули; <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Проучване на конкурентните възнаграждения и мнението на служителите;</li> <li>➤ Въвеждане на система за определяна на адекватно възнаграждение;</li> </ul> </li> <li>5. Осигуряване на гъвкава кариера на служителите, даващи възможност за редуване на периоди на работа и периоди на отсъствие, с оглед професионално израстване и допълнителна квалификация;</li> <li>6. Предоставяне на възможност за участие в специфични обучения за придобиване на "меки умения" на служители на по-високи позиции във фирмата;</li> <li>7. Превенция на стреса на работното място – оценка на стреса, промяна на средата, осигуряване на гъвкавост на работата.</li> <li>8. Съвместяване на личен и професионален живот – работа от разстояние, плаващо работно време</li> </ol>

Пакет 5:	„Служителите с деца и със средно /средно професионално образование“
<p>Подходящ се секторите:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор С: "Преработваща промишленост"</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор D: „Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор F: Строителство</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор H: „Транспорт, складиране и пощи“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор I: „Хотелиерство и ресторантьорство“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор L: „Операции с недвижими имоти“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор S: Други дейности</li> </ul>
<p>Мерки и инструменти, насочени към семейни лица с деца, със средно и средно професионално образование в трудово-активна възраст</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Осигуряване на обучение за повишаване на квалификацията. Организиране на вътрешни обучения, стимулиране на служителите за включване в курсове за повишаване на квалификацията и преквалификацията, включително въвеждане на система от материални стимули за успешно завършилите;</li> <li>2. Прилагане на гъвкави форми на заетост;</li> <li>3. Осигуряване на гъвкава кариера на служителите, даващи възможност за редуване на периоди на работа и периоди на отсъствие, с оглед професионално израстване и допълнителна квалификация;</li> <li>4. Предоставяне на възможност за участие в специфични обучения за придобиване на "меки умения" на служители на по-високи позиции във фирмата;</li> <li>5. Превенция на стреса на работното място;</li> <li>6. Намаляване на злополуките и отсъствие от работа по болест;</li> <li>7. Съвместяване на личен и професионален живот;</li> </ol>

Пакет 6:	„Служителите в пред-пенсионна възраст“
<p>Подходящ се секторите:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор В: "Добивна промишленост"</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор С: "Преработваща промишленост"</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор F: „Строителство“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор I: „Хотелиерство и ресторантьорство“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор J: „Създаване и разпространение на информация и творчески продукти, далекосъобщения“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор К: „Финансови и застрахователни дейности“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор L: „Операции с недвижими имоти“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор М „Професионални дейности и изследвания“</li> </ul>



	<input checked="" type="checkbox"/> Сектор Q: „Хуманно здравеопазване и социална работа“
<p>Мерки и инструменти, насочени към лица в пред-пензионна възраст с над 5 г. трудов опит във фирмата</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повишаване на квалификацията или преквалификация. Организиране на вътрешни обучения, стимулиране на служителите за включване в курсове за повишаване на квалификацията и преквалификацията, включително въвеждане на система от материални стимули за успешно завършилите;</li> <li>2. Прилагане на гъвкави форми на заетост (работа от разстояние или работа от дома, мобилна работа, плаващо работно време);</li> <li>3. Превенция на стреса на работното място;</li> <li>4. Разработване на системи за допълнително финансово стимулиране, отчитайки приноса на служителя;</li> <li>5. Допълнително финансово стимулиране при наличие на желание от страна на работника за включване в програми за предаване на професионални знания и умения на новопостъпили служители;</li> <li>6. Намаляване на злополуките и отсъствие от работа по болест – осигуряване на безопасна работна среда</li> </ol>

<b>Пакет 7: „Млади хора с трудов опит“</b>	
<p>Подходящ се секторите:</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Сектор D: „Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива“ <input checked="" type="checkbox"/> Сектор H „Транспорт, складиране и пощи“ <input checked="" type="checkbox"/> Сектор I: „Хотелиерство и ресторантьорство“
<p>Мерки и инструменти, насочени към лица до 29 г., със средно или по-ниска степен на образование, със стаж във фирмата до 5 г.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Осигуряване от обучение за повишаване на квалификацията. Организиране на вътрешни обучения, стимулиране на служителите за включване в курсове за повишаване на квалификацията и преквалификацията, включително въвеждане на система от материални стимули за успешно завършилите;              ➔ Разработване на план за вътрешнофирмено обучение</li> <li>2. Осигуряване на гъвкава кариера на служителите, даващи възможност за редуване на периоди на работа и периоди на отсъствие, с оглед професионално израстване и допълнителна квалификация;</li> <li>3. Стимулиране на наставничеството от опитни служители с дългогодишен стаж във фирмата;</li> <li>4. Осигуряване на безопасни условия на труд и намаляване на злополуките и отсъствие от работа по болест;</li> <li>5. Превенция на здравето чрез предоставяне на възможност за безплатни профилактични прегледи и допълнително здравно</li> </ol>

<b>Пакет 7:</b>	<b>„Млади хора с трудов опит“</b>
	осигуряване.

<b>Пакет 8</b>	<b>„Малки и средни предприятия“</b>
----------------	-------------------------------------

Подходящ се секторите:	<input checked="" type="checkbox"/> Сектор С: "Преработваща промишленост" <input checked="" type="checkbox"/> Сектор Н „Транспорт, складиране и пощи“; <input checked="" type="checkbox"/> Сектор I: „Хотелиерство и ресторантьорство“; <input checked="" type="checkbox"/> Сектор К: „Финансови и застрахователни дейности“; <input checked="" type="checkbox"/> Сектор L: „Операции с недвижими имоти“
Мерки и инструменти, насочени към лица, работещи в микро и малки предприятия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наемане на правилни служители;</li> <li>2. Въвеждане на система за допълнително материално стимулиране, отчитайки приноса на отделния служител;</li> <li>3. Оптимизация на комуникацията между мениджмънта и персонала;</li> <li>4. Прилагане на гъвкави форми на заетост (работа от разстояние или работа от дома, мобилна работа, плаващо работно време);</li> <li>5. Въвеждане на системи за адекватно заплащане и допълнително финансово стимулиране съобразно приноса на служителите (ваучери, допълнително пенсионно осигуряване, осигуряване на транспорт);</li> <li>6. Създаване на условия за поддържане на добър микроклимат в организацията и насърчаване на екипната работа.</li> </ol>

<b>Пакет 9:</b>	<b>„Лица с ниско образование“</b>
-----------------	-----------------------------------

Подходящ се секторите:	<input checked="" type="checkbox"/> Сектор F: „Строителство“ <input checked="" type="checkbox"/> Сектор: Н „Транспорт, складиране и пощи“ <input checked="" type="checkbox"/> Сектор I: „Хотелиерство и ресторантьорство“
Мерки и инструменти, насочени към лица, с ниска или липса на образователна степен от ромски произход	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Въвеждане на система за материално стимулиране, отчитайки приноса на отделния служител;</li> <li>2. Оптимизация на комуникацията между мениджмънта и персонала;</li> <li>3. Осигуряване на обучение за повишаване на квалификацията. Организиране на вътрешни обучения, стимулиране на служителите за включване в курсове за повишаване на квалификацията и преквалификацията,</li> </ol>

- включително въвеждане на система от материални стимули за успешно завършилите;
4. Стимулиране на наставничеството от опитни служители с дългогодишен стаж във фирмата;
  5. Намаляване на злополуките и отсъствие от работа по болест;
  6. Превенция на здравето чрез предоставяне на възможност за безплатни профилактични прегледи и допълнително здравно осигуряване;
  7. Системи за стимулиране на личностна изява на служителите.

**Пакет 10**

**„Жени с високо образование, без деца“**

Подходящ се секторите:

- Сектор С: "Преработваща промишленост"
- Сектор: Н „Транспорт, складиране и пощи“
- Сектор I: „Хотелиерство и ресторантьорство“;
- Сектор J: „Създаване и разпространение на информация и творчески продукти, далекосъобщения“
- Сектор К: „Финансови и застрахователни дейности“
- Сектор L: „Операции с недвижими имоти“
- Сектор Р „Образование“
- Сектор Q: „Хуманно здравеопазване и социална работа“

Мерки и инструменти, насочени към лица от женски пол в трудово-активна възраст с висока степен на образование

1. Въвеждане на адекватна система за заплащане и материално стимулиране;
2. Осигуряване на гъвкава кариера на служителите, даващи възможност за редуване на периоди на работа и периоди на отсъствие, с оглед професионално израстване и допълнителна квалификация;
3. Предоставяне на възможност за участие в специфични обучения за придобиване на "меки умения" на служители на по-високи позиции във фирмата;
4. Прилагане на гъвкави форми на заетост;
5. Съвместяване на личен и професионален живот;
6. Създаване на стимули за повишаване на професионалната квалификация и умения.

Пакет 11:	„Жени с високо образование, с деца“
<p>Подходящ се секторите:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор С: "Преработваща промишленост"</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор D: „Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива“</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор J: „Търговия, ремонт и техническо обслужване на автомобили и мотоциклети;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор I: „Хотелиерство и ресторантьорство“;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор J: „Създаване и разпространение на информация и творчески продукти, далекосъобщения“;</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Сектор К: „Финансови и застрахователни дейности</li> </ul>
<p>Мерки и инструменти, насочени към лица от женски пол до 35 г. с висока степен на образование, с деца</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осигуряване на гъвкава кариера на служителите, даващи възможност за редуване на периоди на работа и периоди на отсъствие, с оглед професионално израстване и допълнителна квалификация;</li> <li>• Прилагане на гъвкави форми на заетост;</li> <li>• Оценка на нагласите на служителите за професионално израстване във фирмата;</li> <li>• Създаване на условия за подпомагане отглеждането на деца, без откъсване от работа – (допълнителни материални стимули за осигуряване на домашна грижа за деца до 3 г. с цел връщането на работа на майката или записването му в детска градина; организиране на отглеждането на деца на служителите до предучилищна възраст в предприятието);</li> <li>• Съвместяване на личен и професионален живот.</li> </ul>

### 3.3 Описание на мерки за намаляване на текучество

Описаните мерки могат да бъдат прилагани комбинирани, в зависимост от предприятието. Характерна особеност при тях, е че могат да въздействат върху различни мотиви на доброволно напускане на служителите. Тяхната комплексност позволява да бъдат използвани за задържане на ключови служители изграждайки ангажираност и лоялност към фирмата.

#### Мярка 1: „Наемане на правилни служители“

Задържането на персонала започва от самото начало, от процеса на кандидатстване до проверка на кандидатите и до избора на конкретно лице за интервюиране.

Хората могат да развият умения и опит. Наемането на служител, който взема предвид целите и идеите на фирмата, ще осигури на даден работодател не само висока лоялност и ангажираност, но и по-бързо вписване във трудовия екип. В тази връзка, извън общите неща в процеса на избора, има няколко ключови показатели в автобиографията, към които следва да се обърне внимание:

- ➔ Колко време даден служител е работил в други предприятие. Акцент следва да бъде поставен по отношение на това, дали конкретното лице е работил само в години на растеж на компанията и/или при спад. Това може да даде отговор на въпросите за лоялността, постоянството, ангажираността.
- ➔ Следва да се обърне внимание и на заниманията на служителя извън работното място – неговите хобита, дали се занимава с някой каузи, доброволчество.

#### Мярка 2: „Въвеждане на системи за адекватно заплащане и допълнително финансово стимулиране съобразно приноса на служителите“

Повечето служители, независимо от размера на формата искат да почувстват, че усилията, които полагат в работата си струват отделеното време. Резултатите от проведените проучвания показват, че основните причини, които карат служителите да напуснат, е липсата на адекватно заплащане, допълнителни финансови стимули и / или привилегии. За да се избегне това, следва да може всеки един работодател да даде справедлива оценка на всеки заслужил служител.

Предлагането на конкурентна заплата може да помогне на хората да се чувстват че работата и времето им се оценяват. Независимо от сектора, служителят иска да знае, че заплата му е конкурентна на това, което печелят други, които извършват подобна работа. Заплатите могат да не са най-високите във конкретния район на планиране, но трябва да са сред най-добрите. Плащането на ниски заплати означава,

че най-добрите хора ще напуснат и ще трябва конкретната фирма да потърси по-слабо компетентни и мотивирани служители.

Някои действия и идеи които може да предприеме даден работодател в тази насока включват:

- ⇒ Проучване на заплатите във конкретния сектор и регион. По възможност следва да се ориентира заплатата около средната за сектора и региона.
- ⇒ Осигуряване на допълни привилегии на служителите – напр. ваучъри за храна, облекло, разходи за транспорт и телефон, такси за детска градина и др.
- ⇒ Понякога служителите очакват нещо повече от благодарност или потупване по гърба. Когато изпълняват целите си, е важно работодателите да ги възнаграждават и окуражават за усилията им. Някои от начините за възнаграждаване на служителите, могат да включват:
  - ⇒ корпоративни подаръци, базирани на точки системи за награди;
  - ⇒ награди за изпълнение и др.;
  - ⇒ уелнес почивка за най-добрия служител и неговото семейство.

### **Мярка 3: „Намаляване на стреса и контролиране натоварването на работното място“**

Стресът е нормална част от работата и живота, но твърде много от него може да има негативни ефекти върху морала и производителността на екипа. Натоварването, липсата на сигурност на работното място и проблемите с колегите натрупват и претоварват служителите. Това ще намали нивата на тяхното удовлетворение и ангажираност. Стресираните работници са по-склонни да пушат, пият, да бъдат неактивни, да се хранят лошо, да имат проблеми в отношенията и да се разболяват по-често.

За намаляването на стреса няма универсален подход. Физическите упражнения и здравословният начин на живот са две от най-добрите ви оръжия срещу стреса на работното място. Упражнението отделя съзнанието на служителите от стреса на работата им, за да се съсредоточи върху задачата. Той също така подобрява настроеността, като увеличава производството на ендорфини, мозъчните невротрансмитери, които се чувстват добре.

Някои възможни идеи включват:

- ⇒ Насърчаване на служителите да се разхождат по време на обедната почивка.
- ⇒ Осигуряване на ваучер или членство във фитнес зала, практикуване на спорт и др.
- ⇒ Организиране на общи закуски и/или обяд за служителите;

- Насърчаване на служителите да ползват почивки;
- Даване на възможност за кратки почивки през целия ден. Това ще позволи на служителите да се презареждат и префокусират;
- Планиране на редовни почивки за служители, които извършват дейности с висок стрес и натоварване. Поставяне на задачи, които се различават в зависимост от нивото на стрес, за да могат да управляват натоварването си чрез въртене на задачи.
- Когато служителите работят в екип, следва да се насърчава споделянето на работата, така че никой човек да не притежава постоянно голямо натоварване.

#### **Мярка 4: „Гъвкаво работно време и по-добър баланс между личния и професионален живот“**

Позволяването на служителите да имат известен контрол върху работния си график ще позволи по-добър баланс между работа и личен живот. Например, ако служителят може да избере кога да започне и приключи работата, той може да планира по-добре личния си живот, да организира своето пътуване до работа (избягвайки пиковите часове), да планира време за физически упражнения, да планира възможности за обучение и др.

Ако някой служители имат деца или възрастен родител в нужда, изискванията за работа и личния живот могат бързо да станат значими. Въвеждане на възможностите за гъвкаво работно време на служителите ще им даде време да се грижат за хората, които обичат, и от своя страна ще им позволи да присъстват по-добре на работа, докато са там.

Ако конкретни служители извършват работа, която би могла да се извърши дистанционно, следва да се помисли за дни, в които да работят и от къщи, ако това улеснява живота им. Съвременни инструменти като Slack и Google Hangouts, Viber, Microsoft Teams, Skype и др. могат да поддържат комуникационните линии отворени.

В тази връзка следва да се помисли за по-активно прилагане на новите форми на заетост свързани с предоставяне на повече възможности за приемане на гъвкав или алтернативен работен график, като непълно работно време, разпределени часове, споделяне на работа, работа на смени и дори работа от разстояние.

#### **Мярка 5: „Стимулиране на служителите за включване в курсове за повишаване на квалификацията и преквалификацията“**

Повечето работодатели изискват нови служители, които да бъдат обучени, но много от тях не осигуряват текущо обучение. Служител, който е подходящо обучен и образован, ще има увереността и способността, от които се нуждае, за да върши

добре работат. Поради тази причина, може да бъде изключително важно да бъде осигурено нужното обучение (в т.ч. продължаващо). Има различни форми на обучение, които може да бъдат прилагани:

- Използване на знанията и уменията на по-опитни служители. Това ще подобри морала и ще помогне за трансфера на институционални знания от по-възрастни към по-млади работници.
- Можете също така да се наблегне върху това, служителите да се редуват в изпълнение на други нехарактерни за тях задачи за кръстосано обучение;
- Осигуряване на достъп до външно образование в колежи или центрове за обучение или дори да предлагат финансиране за дистанционно обучение чрез онлайн програми.
- По-активно използване на уеб базирана платформа с инструменти за сътрудничество, виртуални отворени сесии и информационни сесии, които осигуряват обучение на ментори и наставявани чрез уебинари, групови сесии и хибридни образователни дейности.

Където е възможно, завършването на обучението трябва да бъде признато и оценено. Всеки един работодател следва редовно да оценява програмите за обучение, като получава информация от тези, които са били обучени, за техните приноси и предложения.

#### **Мярка 6: „Стимулиране на ангажираността“**

Ангажираните служители работят по-усилено и по-умно. Те остават по-дълго, насочват нови хора и помагат за развитието на вашия бизнес. Най-хубавото от всичко е, че ангажираните служители насърчават и повишават останалите служители също да бъдат по-ангажирани.

#### **Мярка: „Безопасна работна среда“**

Често служителите нямат контрол върху работната си среда. Опасностите, разсейването и рутината могат да бъдат не само опасни за здравето на конкретните служители, но да бъдат и стресиращи, особено ако служителят не може да направи нищо, за да го промени. Служителите също могат да изпитват неудобство от повтаряща се работа и неудобни работни позиции, особено тези, причинени от компютри, и тежко повдигане, топлина или студ, лошо качество на въздуха, лошо осветление и др. Лошите условия могат да сериозно да ограничат производителността и да нарушат здравето (в т.ч. психично) на служителите.

Има няколко възможности, които може да предприеме даден работодател в тази насока:

- По-активна комуникация със служителите относно тяхната работна среда. Работодателите следва да предоставят възможност на



служителите да изразят притеснения или разочарования относно аспекти, които са вредни или дразнещи. Следва да бъдат направени подходящи промени или да се предложат начини на служителите да преодолеят трудностите, които изпитват;

- ⇒ Осигуряване на достатъчно работно пространство на служителите. Работодателите следва да позволят на служителите да направят мястото свое, за да се чувстват комфортно. По този начин, те ще изпълняват лесно задачите;
- ⇒ Минимизиране на шума на работното място, което ще съдейства за по-добрата концентрация на служителите.

## 4. ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### „Анкета за ангажираност на служителите“

Добре дошли в анкетата ни за ангажираност на служителите! Редовно искаме от служителите да ни попълват как се чувстват по отношение на работата и работното си място. Това е важно, за да ни помогне да разберем как можем да се справим по-добре.

Моля, бъдете напълно честни в отговорите си. Анкетата е изцяло анонимна. Ще съберем всички отговори точно след една седмица.

1. Колко вероятно е да се съгласите със следните 12 твърдения?

Твърдение	Силно несъгласие	Не съм съгласен	Нито се съгласявайте, нито не	Донякъде съм съгласен	Категорично съгласен
1. Винаги препоръчвам тази организация на приятели или връстници като чудесно място за работа.					
2. Имам солидна представа за бъдещата посока на компанията и моето място в нея.					
3. Работата ми е важна за изпълнението на мисията на организацията.					
4. Чувствам се лично насочен да помогна на тази организация да успее.					

Твърдение	Силно несъгласие	Не съм съгласен	Нито се съгласявайте, нито не	Донякъде съм съгласен	Категорично съгласен
5. Разбирам ясно стратегическите цели на моята компания.					
6. През последния [период от време от последното проучване] имах възможности да уча и да се развивам.					
7. През последния [период от последното проучване] получих признание за работата си.					
8. Моят пряк ръководител дава справедлива и практична обратна връзка, за да ми помогне да подобря работата си.					
9. Висшето ръководство комуникира добре с останалата част от организацията.					
10. С настоящото си натоварване съм в състояние да задоволя както работата си, така и личните си отговорности.					
11. Ако се появи нещо неочаквано или объркващо, знам къде да се обърна за помощ.					
12. Имам достатъчно информация, за да взема добри решения относно работата си.					

13. Моля, посочете между едно до три неща, които може да направи компанията, за да ви помогне да управлявате по-добре баланса си между личния и професионалния живот ?

.....

14. Кой е източникът на стрес номер едно за вас в офиса и какво може да го намали ?

.....

15. Моля, споделете какво бихте направили, за да бъде подобрена организацията на работното място ?

.....