



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**BG05M9OP001-1.051 УСТОЙЧИВА ЗАЕТОСТ И ПРЕВЕНЦИЯ НА
ТЕКУЧЕСТВОТО НА РАБОТНАТА СИЛА**

АНАЛИЗ НА РИСКА ОТ ТЕКУЧЕСТВО НА РАБОТНА СИЛА В ПРЕДПРИЯТИЯТА

София, 2020

----- www.eufunds.bg -----

*BG05M9OP001-1.051-0004-C01 „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*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД	3
1. СЪЩНОСТ И ЦЕЛИ НА АНАЛИЗА НА РИСКА	5
2. ДЕФИНИЦИИ НА ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ	5
3. КЛАСИФИКАЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ.....	6
4.МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА НА РИСКА	6
5.ФАЗИ НА ПРОЦЕСА ПО ОЦЕНКА НА РИСКА	7
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	26

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: МАТРИЦА ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКОВЕТЕ ОТ ТЕКУЧЕСТВО



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

УВОД

Настоящият анализ на риска се разработва като компонент от дейностите по проект *"Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила"*. Проектът се изпълнява от Българска търговско-промишлена палата (БТПП), в партньорство с Конфедерация на труда "Подкрепа" и Конфедерация на независимите синдикати в България (КНСБ). Целите на проекта са многопосочни и многопластови, които в синтезиран вид могат да се опишат като въвеждане на иновативни практики в областта на управлението на човешките ресурси, насочени към управление, контрол, намаляване и превенция на текучеството на работната сила в предприятията; преодоляване на предизвикателствата пред работодателите при управлението на човешките ресурси и индустриалните отношения; разработване, апробиране и внедряване на специфични иновативни инструменти за ефективно и мотивиращо управление на човешките ресурси в предприятията, с оглед намаляване и превенция на текучеството на работна сила.

Настоящият анализ на риска ще използва като изходна основа резултатите от реализираните за целите на проекта социологически проучвания, както следва:

1) Национално представително теренно анкетно проучване сред 3603

лица както следва:

- ⇒ 2460 бр. заети лица;
- ⇒ 748 бр. работодатели;
- ⇒ 53 бр. браншови организации;
- ⇒ 252 бр. Бюра по труда;
- ⇒ 25 бр. бизнес общности;
- ⇒ 65 бр. социални партньори

2) Онлайн проучване сред предприятия, предимно членове на БТПП - браншови организации, бизнес общности, социални партньори. Анкетната карта бе разпространена по електронен път до 6500 адресата и в определения срок за нейното попълване се отзовават 40 респондента.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

3) **Дълбочинни интервюта** с представители на целевите групи, включени в проекта- общо 68 броя.

Получените емпирични резултати от проведените в рамките на проекта количествени и качествени проучвания са документалната основа, на която се правят обобщаващи изводи и констатации позволяващи да бъдат идентифицирани и изведени основните рискови фактори за текучество на персонала.

Докладът е изработен в периода юли – октомври 2020 г.

Мненията, изразени в текста са на авторите и не е задължително да отразяват позициите на Българска търговско-промишлена палата (БТПП), Конфедерация на труда "Подкрепа" и Конфедерация на независимите синдикати в България (КНСБ).

1. СЪЩНОСТ И ЦЕЛИ НА АНАЛИЗА НА РИСКА

Основна цел на анализа на риска е да даде изходните параметри, необходими за конструиране на индекс на риска от текучество на персонала в българските предприятия като опише етапите, през които преминава процесът по оценка на риска, изпозвания подход и методите, с помощта на които да бъде събрана нужната за анализа статистическа информация.

Настоящият анализ ще спомогне за:

- Идентифициране и оценка на значимостта на потенциални рискови фактори или условия, които могат да повлияят негативно върху организационната ефективност на дадена фирма, свързани с текучеството на персонала в българските предприятия;
- Да документира резултатите от извършената оценка;
- На базата на извършената оценка, всеки един работодател ще има възможността да предприеме подходящи действия, с цел минимизиране на рисковете от текучество на персонала в съответното предприятие/фирма.

2. ДЕФИНИЦИИ НА ОСНОВНИ ПОНЯТИЯ

В изпълнение на основната цел на анализа на риска, ние ще се позоваваме на следната работна дефиниция на понятието „**текучество**“: *„организационен феномен, който означава напускане, съкращаване или освобождаване на заеманата позиция в определена фирма”¹*. Тази дефиниция ще бъде водеща и при определянето на риска от текучество в дадено предприятие, като в процеса на работа текучеството на персонала ще се основава на два водещи взаимосвързани критерия:

- *До каква степен заетите лица са склонни доброволно да напуснат настоящата си месторабота;*

¹ Славянска, 2012 Текучеството на персонала като организационен феномен, В:Годишник на СБУ 2012, том XXVII



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- *До каква степен работодателите създават условия за предотвратяване на текучеството в техните предприятия.*

Под понятието „**риск**“ се има предвид: *събитие, което ще повлияе върху политиката на фирмата в областта на създаването на условия за намаляване на текучеството на персонала или в поддържането му в „здравословни“ граници, така че да не оказва съществено влияние върху дейността на предприятието.*

3. КЛАСИФИКАЦИЯ НА РИСКОВЕТЕ

В специализираната литература са налични различни класификации на рисковете, свързани с изследвания проблем. В най-общ план те могат да бъдат класифицирани на две основни групи:

- **Общи рискове:** това са рискове, които могат да окажат съществено влияние върху текучеството на персонала в дадена фирма.
- **Взаимоствързани рискове:** тоест, проявлението на един или повече рискови фактори, които оказват влияние върху решението на даден слъжител да напусне може да доведе до проявлението на други рискови за дадената фирма фактори.

4. МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА НА РИСКА

За различните изследователски цели се използват разнообразни методи за наблюдение на текучеството и неговите основни сфери и аспекти на проявление. В конкретика, методите, които ще бъдат използвани за анализ на риска от текучество са:

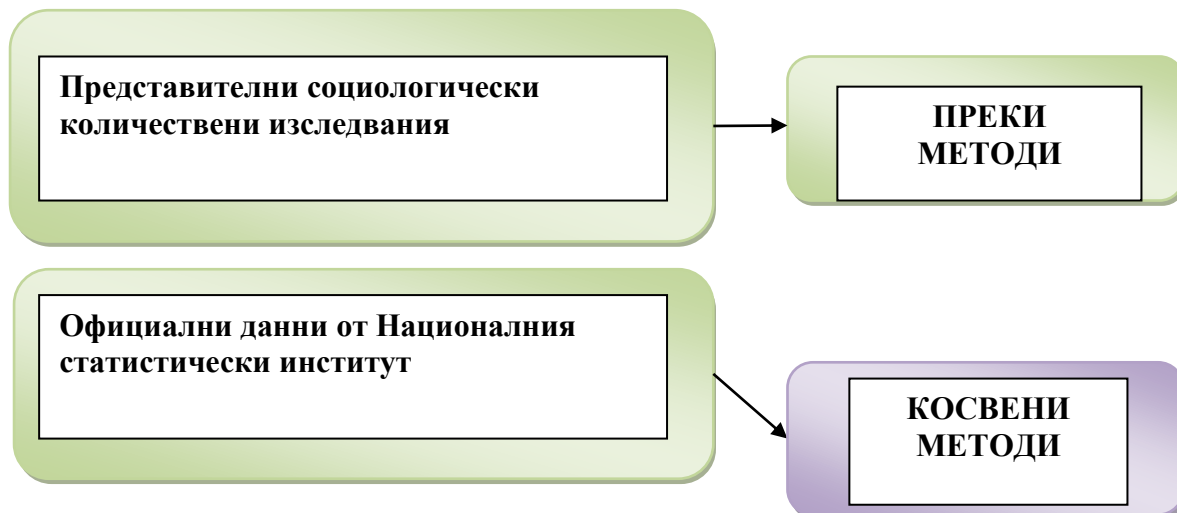
Преки методи

- Преките методи се прилагат предимно на микро-равнище и се основават на данни за отделни икономически субекти, които по един или друг начин имат отношение към изследваното явление. Най-често се използва прекият метод на представителните социологически изследвания на текучеството в българските предприятия.

Косвени/макроикономически методи

- Косвените методи се базират предимно върху данни за макроикономически индикатори, които имат връзка с текучеството на персонала. Използват се официални данни за равнището и динамиката на различни натурални и стойностни икономически показатели.

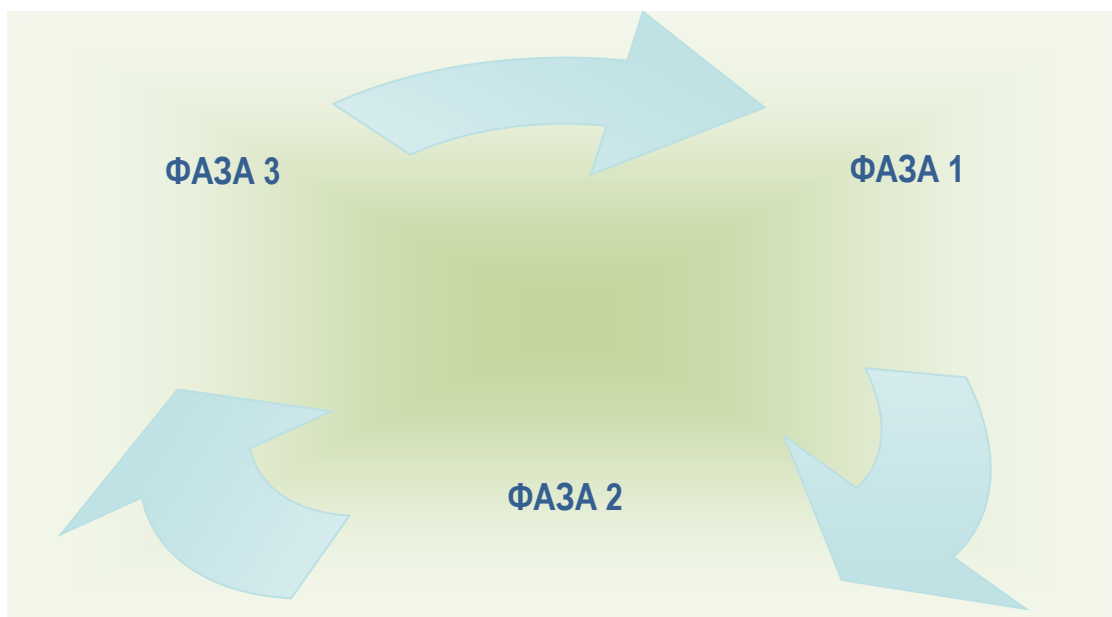
Фигура 1. Методи за оценка на риска



5. ФАЗИ НА ПРОЦЕСА ПО ОЦЕНКА НА РИСКА

Оценката на риска е разделен на следните фази, с оглед описание и документиране на действията, които се извършват при всяка една от тях.

Фигура 2. Фази на процеса по оценка на риска



ФАЗА 1: ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА РИСКОВИТЕ ФАКТОРИ НА НИВО ПРЕДПРИЯТИЕ/ФИРМА

Тази фаза започва с извеждане на потенциалните фактори в рамките на всяка една категория, които в най-голяма степен оказват въздействие върху решението на заетите лица за доброволна смяна на работното място. При тяхното идентифициране се взема в предвид наличната статистическа информация на ниво икономически сектор, тъй като неговата специфика е основният детерминиращ фактор, който обуславя по-ниски или по-високи нива на текучество на персонала в даден район на планиране.

Фигура 3. Основни категории рискови фактори



Резултатите от проведените социологически проучвания сред заети лица и работодатели предоставиха възможност да бъдат изведени онези фактори, които имат най-голяма значимост и в най-голяма степен са рискови от гледна точка на текучеството на персонала.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

В Категория 1: Финансова политика, резултатите отчетоха, че както при работодателите, а така също и при заетите лица най-честите рискови фактори за доброволна смяна на работното място имат икономически характер. При работодателите на преден план е стремежът да се намалят разходите за труд, но в такива граници, които да предоставят възможност за изплащане на възнаграждение, съответстващо на уменията на служителите и вменените им отговорности, а при заетите лица водещо е **размерът на възнаграждението**, или получаването на по-високи доходи. Другите рискови фактори в тази категория отново са свързани с възнаграждението – неговото несправедливо определяне. **несправедливо определяне на възнаграждението и допълнителните стимули и липса на финансови стимули.**

Характерно за **Категория 2 „Стил на управление”**, е че тя е оценена като много важна и рискова от гледна точка на това, че излъчва рискови фактори, които могат да доведат до смяна на местоработата: **стресът на работното място, неравното третиране на служителите, авторитарно ръководство и несправедливо признание на приноса на работника** и не на последно място – **лошо отношение от страна на ръководителя/управителя.**

Категория 3: Характеристика на работата и работната среда:

Като следващи по важност, могат да бъдат групирани факторите, свързани с характеристиките на работа и работната среда. Съвсем нормално е служителите да са загрижени за условията и мястото където се трудят, и това е оценено адекватно от анкетираните. Данните от реализираните по проекта проучвания сочат, че в рамките на тази категория има съществено значение **тормоза на работното място и стреса при изпълнение на трудовите задължения, както и наличието на конфликти на работното място и наличие на множество задачи извън длъжностната характеристика, възложени от страна на работодателя.**

Категория 4: Кариера: Наличната социологическа информация показва, че младите хора са по-мобилни и по-склонни да сменят местоработата си, в сравнение с по-възрастните работници. Очевидно, техните очаквания за високо заплащане, кариерно развитие и създаването на възможности за участие във вземането на решения, често пъти ги кара да предприемат стъпката по смяна на местоработата към „нещо по-перспективно”, в този контекст се появява концепцията за безграничната



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

кариера (boundaryless career). От тази гледна точка рисков фактор са липсата на политика на формата по кариерно, професионално развитие и израстване.

Категория 5: Баланс между работа и личен живот: балансът между професионалния и личния живот има своята значимост в процеса на правилното поставяне на приоритети между „работата“ (кариера и амбиция) и „начин на живот“ (здраве, удоволствие, свободно време, семейство и духовно развитие). Създаването на възможности за гъвкаво работно време и полагането на извънреден труд в почивните дни са рисков фактор за напускане.

ФАЗА 2: РАЗРАБОТВАНЕ И ПОПЪЛВАНЕ НА МАТРИЦА² ЗА СТЕПЕНУВАНЕ НА РИСКОВИТЕ ФАКТОРИ

Матрицата е документ, в който към всяка една категория рискови фактори се разработват N на брой въпроси, с прилежащата към тях скала с отговори. На всеки възможен отговор се задава определена тежест, в зависимост от тяхната значимост за пораждаване на риск от текучество на персонала в дадено предприятие. Тежестта на отговорите варира в границите от 0 до 10, като „0“ има най-висока тежест или може да бъде разглеждана като предпоставка за най-висок риск от текучество, а съответно 10-най-ниска тежест/риск от текучество.

За удобство всеки от въпросите има уникален код (напр. Q1, Q3 и т.н.) и всеки от отговорите във съответната скала също има уникален цифров или буквен код (напр. „1“, „2“ и т.н.).

Въпросите, съдържащи се в матрицата за степенуване на рисковите фактори са посочени по-долу, както следва:

КАТЕГОРИЯ 1: ФИНАНСОВА ПОЛИТИКА

Q1. Моля, отбележете средното брутно възнаграждение във Вашето предприятие / отделно звено:

(възможен е само един отговор)

² В Приложение 1 е представена табличната форма на матрицата за степенуване на рисковите фактори

----- www.eufunds.bg -----
BG05M9OP001-1.051-0004-C01 „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



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

1. Между 650-900
2. между 901-1300
3. между 1301-1600
4. между 1601-1900
5. между 1901-2300
6. над 2300

Полученият отговор спрямо средната стойност на заплата за сектор / район на планиране се оценява по посочената по-горе скала от 0 до 10, както следва:

По-висок с 20% от средната	10
Между 11 и 19 % по-висок	8
Между 0 и 10 % по-висок	6
Между 1 и 10 % по-ниско	4
Между 11 и 20 % по-ниско	2
Над 20 % по-ниско	0

Q2. Имате ли политика за повишение на заплатите на служителите си ?

(само един отговор)

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
Да, прилага се ежегодно	8
Да, но зависи от финансовите резултати	6
Не, прави се по преценка на ръководството	4
Не, няма подобна политика	0

Q3. Кога за последен път увеличихте заплатите на служителите си ?

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
В последните 12 месеца	8
Преди повече от 12 месеца	4
Последно, намалих заплатите	0



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Не мога да си спомня	0
----------------------	---

Q4. При последното увеличение на заплатите, това се отнасяше до:

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
Всички служители във предприятието	8
Само до тези, които според извършената оценка имат принос	6
За всички, но в различен размер, според оценката им	4
Само някои, които заслужаваха	2

Q5. В политиката на фирмата, предвидено ли е изплащането на допълнителни финансови стимули (премии) на Вашите служители?

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
Да, изплащаме веднъж годишно такива стимули	8
През две и повече години	6
При постигане на поставените резултати	8
Да, непосредствено преди някои големи национални празници и/или предстояща отпуска на служителя	4
Когато има възможност	2
Не, не предвиждаме подобни стимули	0

Q6. Осигурявате ли допълнителни социални привилегии за своите служители (ваучъри за храна, осигурен транспорт, медицинска застраховка и др.) ?

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
Да, за всички служители	4
Да, за част от служителите	2
Не, не е приложимо за нашата дейност	0



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

КАТЕГОРИЯ 2: СТИЛ НА УПРАВЛЕНИЕ

Q 7. Извършвате ли оценка на представянето на служителите си ?

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
Да, 2 пъти годишно	6
Да, ежегодно	5
Да, веднъж на 2 години	4
Да, преди повишаване на заплатите	3
Наблюдавам ги редовно и преценявам труда им	1
Не, не извършвам оценка на представянето	0

Q 8. Възлагането на задачи най-често се извършва:

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
На седмична база	4
На етапен принцип	4
Ежедневно, според нуждите	3
Според конкретната ситуация	2

Q 9. При възлагане на конкретна задача:

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
Само я свеждате до знанието на конкретния служител	2
Уверявате се, че тя е разбрана правилно, и после приемате директно резултат	4



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Възлагате и извършвате контрол на изпълнението, и го коригирате, ако е необходимо	6
Очаквате тя да се изпълни, без допълнителни коментари	2
Съобразявате се с възможностите на служителите	6

Q 10. При лошо изпълнение на поставената задача:

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
Обвинявате / критикувате служителите си публично	2
Водите индивидуални разговори със служителя и обсъждате грешките	8
Обсъждате пропуските пред екипа, за да не се допуска грешки в бъдеще	6
Няма последици, за конкретния служител	4

Q 11. При оценка на работата , формиране на възнаграждение, възлагане на задача се влияете от:

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
Характерът на даден служител - някои са по-общителни от други, и това ви харесва	2
Тяхното поведение, допринасящо за атмосферата на работа	4
Техните професионални качества	0
Техният принос за развитие на предприятието	8
Своето лично усещане	2

КАТЕГОРИЯ 3: ХАРАКТЕРИСТИКА И УСЛОВИЯ НА РАБОТНАТА СРЕДА

Q 12. Във вашето предприятие, случва ли се служител/и да изпълнява/т задачи извън описаните в длъжностната характеристика (ДХ) ?

	Оценка на
--	-----------



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

	тежестта на отговора (от 0 до 10)
Не, ДХ се спазват	8
Да, при някой от служителите	6
Да, при по-голяма част от служителите	4
Да, изпълняват всякакви задачи, свързани с дейността на фирмата независимо от ДХ;	2
Нямаме въведени ДХ	0

Q 13. При възникване на личен конфликт между служители в предприятието:

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
Не се намесвам, трябва сами да се оправят	1
Възлагам задачата за помирение на прекия им ръководител (ако има такъв)	3
Събирам ги, и им се скарвам	2
Справям се дипломатично с проблема.	4

Q 14. При сигнали/оплаквания от страна на Ваши служители за оказван тормоз на работното място:

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
Изяснявам ситуацията и решавам проблема бързо и твърдо	6
Хората имат различно възприятие за тормоз, някои го преекспонират	3
Не се намесвам	0



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Q 15. Във Вашето предприятие отчитате ли, че има служител/и, които са натоварени повече от своите колеги (при равностойни позиции на съответните служители)?

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
Да, има служителите, които са натоварени повече от свои колеги на същите позиции	2
Задачите са разпределени равномерно, според уменията на служителите и времето нужно за изпълнението на задачите	8
Макар и рядко, имаме случаи на неравномерно натоварване на служители със сходни функции	6
Натоварването зависи от конкретния момент и нуждите на предприятието / звеното.	4

КАТЕГОРИЯ 4: КАРИЕРА

Q 16. Във Вашето предприятие има ли служители, които са повишени в йерархията през последните 3 г.?

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
Да	4
Не	0
Не е приложимо за нашата дейност	4

Q 17. Квалификацията на служителите поддържам / повишавам като

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

	10)
Осигурявам обучения и/или менторство на работното място	4
Понякога осигурявам обучения	2
Наемам само служители, готови да изпълняват задълженията си	1
Осигурявам обучение само на новопостъпили служители	2
Нямаме развита подобна практика	0

Q 18. Информирате ли служителите ли си за стратегията и перспективите за развитие на предприятието.

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
Да, обсъжда се със служители, и се отчита тяхното мнение	4
Да, Свежда се до знанието на водещите експерти / мениджъри	4
Прави се според ситуацията	2
Няма подобна практика	0

КАТЕГОРИЯ 5: БАЛАНС МЕЖДУ ЛИЧНИЯ И ПРОФЕСИОНАЛНИЯ ЖИВОТ

Q 19. Във Вашето предприятие, има ли въведени форми на гъвкаво работно време

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
Да, за всички служители	2
Да, за част от служителите	1
Не е приложимо за нашата дейност	2
Няма въведени	0

Q 20. Във Вашето предприятие налага ли се служителите да работят извънредно



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

	Оценка на тежестта на отговора (от 0 до 10)
Да, много често	0
Да, понякога се налага	1
Не, работното време се спазва	2

ФАЗА 3: ИЗЧИСЛЯВАНЕ НА ИНДЕКС НА РИСКА

Индексът на риска от текучество на персонала обобщава субективните представи на работодателите за текущото на персонала, в зависимост от икономическия сектор, в който работят и района на планиране. Като при повечето методики за оценка на база възприятия на респондентите, и този индекс се характеризира с известна степен на субективност, която следва да се има предвид при анализа на получените резултати.

Индексът на текущото се изчислява въз основа отговорите на работодателите на определен брой въпроси, които са групирани в 5 основни категории, които са посочени по-горе. Стойността на риска се изчислява като сума от възможните отговори на зададените въпроси. В зависимост от получената стойност риска от текучество се определя по следната скала:

Много нисък риск	Много нисък е този риск, който има ниска стойност и същевременно фирмата е предприела всички необходими условия за ограничаването му	Стойността на получената оценка е от 111 до 120 точки
Нисък риск	Нисък е този риск, който има ниска стойност и същевременно фирмата е предприела необходимите условия за ограничаването му	Стойността на получената оценка е 91 до 110 точки
Умерен риск	Умерен е този риск, който има средна стойност, като фирмата е предприела	Стойността на получената оценка е 76 до 90 точки

www.eufunds.bg



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

	мерки за ограничаването му	
Висок риск	Висок риск е този, който се оценява със сравнително ниска стойност и към който фирмата не е приложила адекватна политика по редуцирането му	Стойността на получената оценка е от 61 до 75 точки
Много висок риск	Много висок риск е този, който се оценява с ниска стойност и към който фирмата не е приложила адекватна политика по редуцирането му	Стойността на получената оценка е от 41 до 60 точки
Критичен риск	Критичен риск е този, който се оценява с изключително ниска стойност и към който фирмата не е приложила адекватна политика по редуцирането му	Стойността на получената оценка е от 0 до 40 точки

Изчисленият индекс на риска освен числово изражение, съдържа и информация за работодателя от гледна точка на това, какви действия следва да предприеме, с оглед минимизиране на текущото във фирмата. В синтезиран вид, препоръките към работодателите са представени в табличен вид:

Таблица 1.

КАТЕГОРИЯ 1: ФИНАНСОВА ПОЛИТИКА

ВЪПРОС	ОСНОВЕН РИСК	ПРЕПОРЪКА/ТВЪРДЕНИЕ
Моля, отбележете средното брутно възнаграждение във Вашето предприятие / отделно звено	Размер на възнаграждението	Размерът на възнаграждение е основен и водещ мотив за заетите лица. Ако те са недоволни от своето възнаграждение, лесно се решават да сменят работата си. Препоръчваме да направите проверка на вашите преки конкуренти по отношение на заплащането, или на бизнеса в региона / града, за да прецените дали не подценяват нивото на възнаграждение във



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

		Вашата фирма.
Имате ли политика за повишение на заплатите на служителите си ?	Политика на заплащане	Заплащането не следва да се приема като фиксиран елемент от условията на труд, най-малкото защото инфлацията ежегодно намалява реалния разполагаем доход. Заетите лица ще оценят ако вие имате ясна политика за определяне и повишаване на заплатите. Освен това ви препоръчваме да я довеждате регулярно до тяхното знание.
Кога за последен път увеличихте заплатите на служителите си ?	Формиране на възнаграждението	Ако скоро не сте повишавали възнаграждението на служителите си – преценете защо е станало така? Били сте прекалено ангажирани с управлението на дейността, нямате отдел/служител за управление на персонала или бизнеса не върви според очакванията Ви? Независимо от причината, намерете време за анализ, и отдайте заслуженото на служителите. Няма бизнес, който да съществува без добре подготвени служители. А и следва да знаете, че всеки нов служител изисква инвестиции в обучението му и времето за адаптация – дали не е по-евтино да насърчите настоящия персонал?
При последното увеличение на заплатите, това се отнасяше до:	Определяне на възнаграждението	Добрата комуникация между ръководителят и служителите е особено важна, когато се отнася до възнаграждението. Всеки един служител е добре да получи обратна връзка от вас за своето представяне, и причините за увеличението (или липсата на такова) на възнаграждението си. Така, имате възможност да представите своята гледна точка, да ги убедите, че от тяхното представяне зависи и заплащането им, както и да подадете сигнали в които области очаквате те да се представят по-добре.

www.eufunds.bg



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

<p>В политиката на фирмата, предвидено ли е изплащането на допълнителни финансови стимули (премии) на Вашите служители?</p>	<p>Допълнителни финансови стимули</p>	<p>Изплащането на премии е много добър начин за мотивиране на служителите. Те често се разглеждат като някаква награда, и затова действат много стимулиращо. А за Вас е просто един планиран разход....</p>
<p>Осигурявате ли допълнителните социални привилегии за своите служители (ваучъри за храна, осигурен транспорт, медицинска застраховка и др.) ?</p>	<p>Допълнителни социални привилегии (ваучъри за храна, осигурен транспорт, медицинска застраховка и др.)</p>	<p>Предоставянето на допълнителни социални привилегии като ваучери за храна, осигурен транспорт, медицинска застраховка често пъти са разликата, с която вашата фирма може да задържи (или да привлече нови) служители. Това в особена степен важи за средни и големи компании, където служителите лесно могат да проучат какво предлагат конкурентите Ви. Тогава може би е време и вие на направите същото?</p>

КАТЕГОРИЯ 2. СТИЛ НА УПРАВЛЕНИЕ

<p>Извършвате ли оценка на представянето на служителите си ?</p>	<p>Признание на приноса на служителя от страна на прекия ръководител / управител</p>	<p>Оценката на служителите много зависи от размера на фирмата. Ако сте малка фирма, вероятно имате пряко наблюдение върху всеки служител. Отделяйте време за разговор с тях, кажете им как виждате тяхната работа, мястото им в колектива, като не пропускайте да звучите положително. Това е и възможност да обясните как формирате заплащането според представянето на конкретния служител. Ако сте по-голяма фирма – правете същото, като подходящо инструктирате своя отдел (или отговорник) за управление на човешките ресурси.</p>
<p>Възлагането на задачи най-често се извършва:</p>	<p>Начин на организация на работата</p>	<p>Ако персонала всеки ден получава разнопосочни задачи, и планирането на работата по-скоро е стихийно, това създава неудовлетворение в хората, които не знаят какво да очакват от следващия работен ден. Този тип управление и възлагане на задачи също така повишава стреса на работното място, който е една от най-честите причини за смяна на работата.</p>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

<p>При възлагане на конкретна задача:</p>	<p>Комуникация между служител и ръководител / управител</p>	<p>Възлагането на задачите от ръководителя към персонала не е лесна задача. Често пъти в една и съща ситуация хората разбират по различен начин казаното. Ако имате проблем в това отношение, опитайте се да създадете процедури (писмени или чрез изпълнение на отделни фази част от общата задача), които да позволят недвусмислено разбиране и възможност за текущ или последващ контрол.</p>
<p>При лошо изпълнение на поставената задача:</p>	<p>Отношение от страна на ръководителя / управителя към служителите</p>	<p>Признанието на приноса на всеки отделен служител е в основата на неговото удовлетворение от работното място, наред с условията на заплащане. Не пропускайте да похвалите за добре свършена работа, а при неуспех – критикувайте индивидуално, а не пред другите служители, за да запазите достойнството на човека, като използвайте възможността да обучите и насърчите служителя към по-отговорно и добро представяне.</p>
<p>При оценка на работата, формиране на възнаграждение, възлагане на задача се влияете от:</p>	<p>Нееднакво третиране на служителите</p>	<p>Еднаквото и справедливо третиране на служителите Ви поставя в много изгодна позиция, тъй като всяко ваше решение ще бъде прието по-лесно. Обратно, ако проявявате симпатии, ако допускате необосновани привилегии, ако сте прекалено строги към едни, и добронамерени към други ще създадете повод за разделение в екипа, което не води до добри резултати.</p>

КАТЕГОРИЯ 3. ХАРАКТЕРИСТИКА И УСЛОВИЯ НА РАБОТНАТА СРЕДА

<p>Във вашето предприятие, случва ли се служител/и да изпълнява/т задачи извън описаните в длъжностната характеристика (ДХ) ?</p>	<p>Недоволство от работното място</p>	<p>Изпълнението на непривични задачи, извън обичайно договорените задължения, често води до стрес и недоволство. Ако имате такива случаи, трябва да откриете техники за преодоляване на недоволството – можете да организирате фирмено събиране като жест, или да имате правило за допълнително стимулиране.</p>
---	---------------------------------------	--



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

<p>При възникване на личен конфликт между служителите в предприятието:</p>	<p>Конфликтни и проблемни колеги</p>	<p>Екипната работа в много дейности е в основата на успешния бизнес. Липсата на добър колектив от своя страна води до неефективност. Ако установявате, че колектива е разделен заради поведение на определени хора, ако установите, че се създава вътрешно напрежение и настройка срещу други членове на екипа, или дори срещу начина на управление, е необходимо да вземете мерки.</p>
--	--------------------------------------	---

<p>При сигнали/оплаквания от страна на Ваши служители за оказван тормоз на работното място:</p>	<p>Тормоз и прояви на дискриминация на работното място</p>	<p>Тормозът на работното място е основателна причина за напускане. Той може да е предизвикан от служител, пряк ръководител, или дори от колектива като цяло. При такива ситуации, чрез вашата адекватна и навременна реакция, имате възможност да повишите своя авторитет, както и за засилите връзките в колектива.</p>
---	--	--

<p>Във Вашето предприятие отчитате ли, че има служител/и, които са натоварени повече от своите колеги (при равностойни позиции на съответните служители)?</p>	<p>Стресът на работното място и претоварване от множество задачи</p>	<p>Възлагането на множество и различни задачи трябва да е съобразено с индивидуалните особености на конкретните служители. Има хора, които са чудесни изпълнители, но могат да изпълняват една задача, и едва след като я приключат, да започнат следващата. Прочетете и се запознайте с особеностите на служителите, и ги използвайте по най-ефективния за бизнеса Ви начин.</p>
---	--	---

КАТЕГОРИЯ 4: КАРИЕРА

<p>Във Вашето предприятие има ли служители, които са повишени в йерархията през последните 3 г.?</p>	<p>Възможности за кариерно развитие и растеж на работното място</p>	<p>Възможностите за кариерно развитие зависят и от размера на предприятието, но са мотивиращ фактор за много служители. Използвайте го умело, така че да давате възможност за изява на способните и търсещите развитие.</p>
--	---	---

<p>Квалификацията на служителите поддържам / повишавам като</p>	<p>Допълнително обучение и квалификация</p>	<p>Светът се развива изключително динамично, и от мениджърите и служителите се изисква постоянно да се усъвършенстват. Не пропускайте да осигурите такива възможности – било чрез обучения, тийм билдинг или дори като позволите на служителя ден в който да няма задачи, за да може да се запознае с новостите/ промените в неговата област.</p>
---	---	---



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

<p>Информирате ли служителите ли си за стратегията и перспективите за развитие на предприятието.</p>	<p>Сигурност на работно място</p>	<p>Сигурността на работното място е създава условия за запазване на персонала. Особено за дългогодишните служители, както и по-възрастните такива, смяната на работа създава значителен стрес, който те не желаят да изживяват. Затова е препоръчително ръководството да провежда регулярни срещи със служителите и да представя своето виждане за развитието на компанията. Дори и по-трудните периоди се преминават по-успешно ако колектива е наясно с проблемите, и е по-мотивиран за да ги преодолее.</p>
--	-----------------------------------	--

**КАТЕГОРИЯ 5:
БАЛАНС МЕЖДУ
РАБОТА И ЛИЧЕН
ЖИВОТ**

<p>Във Вашето предприятие, има ли въведени форми на гъвкаво работно време</p>	<p>Баланс между работа и личен живот</p>	<p>Балансът между работа и личен живот е сред най-рядко срещаните причини за текучество на персонала. Независимо от това, ако организацията и условията на работа водят до нарушаването му, отражението върху служителите е осезаемо. Може да помислите за гъвкаво работно време, работа от дома, други организационни мерки, които да позволяват спазването на този баланс.</p>
---	--	--



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

<p>Във Вашето предприятие налага ли се служителите да работят извънредно</p>	<p>Нерегламентирано работно време (извънреден труд, работа през почивните дни и др.)</p>	<p>Ако във фирмата се налага да се прилага нерегламентирано работно време (извънреден труд, работа през почивните дни и др.), постарайте се да мотивирате служителите си за изпълнението на тези задачи. Това може да е чрез финансов стимул, или пък повишаване на годишната оценка за представянето, което да води до повишение на заплата и/или растеж в кариерата. Служителите, които са готови без условия да работят извънредно, са обикновено най-лоялните и ценни хора в екипа, и вие трябва да ги оценявате.</p>
--	--	---

www.eufunds.bg



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



БЪЛГАРСКА ТЪРГОВСКО-ПРОМИШЛЕНА ПАЛАТА



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложеният анализ на риска дава ясна рамка за под-дейностите, които предстои да се реализира, с оглед конструирането на индекс за текучество на персонала. От изключително значение след разписването на този документ е той да бъде лесно приложим, добре приет и разбран от страна на всички заинтересовани страни, отговорни по неговото прилагане. Предложеният анализ на риска следва да бъде разглеждан като база за проектиране и изчисляване на други видове индекси в рамките на конкретно предприятие или отдел/звено. Направеният разрез на рисковите фактори обогатява теорията в областта на изясняването на същността на текучеството на работна сила. Това дава възможност и на други заинтересовани страни да използват приложения системен подход към практическото определяне на параметрите на текучеството, с което да се подпомогне процеса по надграждане на техния капацитет в тази област.

----- www.eufunds.bg -----

BG05M9OP001-1.051-0004-C01 „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