



ИЗГОТВЯНЕ НА ОКОНЧАТЕЛНА (EX POST) ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА АПРОБИРАНИЯ ИНСТРУМЕНТ

ОКОНЧАТЕЛЕН ДОКЛАД

Изготвен от: „Прайм Консултинг“ ЕООД



София, Април 2022 г.

----- 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



Предмет на договора:

„Изготвяне на окончателна (ex post) оценка на въздействието на апробирания инструмент“ по проект „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила“ BG05M9OP001-1.051-0004-C01, по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2014-2020“

Дата на сключване:

08.02.2022 г.

Дата на приключване:

30.04.2022 г.

Възложител:

Българско-търговско промишлена палата

Изпълнител:

„Прайм Консултинг“ ЕООД

Вид на доклада:

Окончателен доклад

Дата на доклада:

20.04.2022 г.

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2014-2020, съфинансирана от съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от екипа изготвил анализа и не е задължително да отразяват позициите на Българска търговско-промишлена палата, Конфедерация на труда "Подкрепа" и Конфедерация на независимите синдикати в България, и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на ЕС и Управляващия орган.

----- 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



СЪДЪРЖАНИЕ

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ	4
СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ	5
I. ВЪВЕДЕНИЕ.....	6
1. Предмет и обхват на оценката.....	6
2. Цел.....	6
3. Методология.....	6
II. ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО.....	12
1. Съдържание на проблема	12
2. Оценка на икономическото въздействие от апробирания инструментариум.....	14
2.1 Промяна в политиките за управление на човешките ресурси	14
2.2 Оценка на допълнителните разходи възникнали след апробиране на инструментариума	22
2.3 Оценка на ползите и разходи от апробиране на инструментариума	24
3. Оценка на влиянието на мерките върху трендовете на текучество по сектори и региони в страната	30
4. Непланирани и странични ефекти	33
III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ИЗВОДИ.....	38
IV. ПРИЛОЖЕНИЕ.....	41
Приложение 1: Източници на информация	41

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ

Таблица 1. Основни параметри на включените 102 предприятия пилотно тествали и апробирали инструментариума за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството.....	9
Таблица 2. Основни параметри на заетите лица в 102-те предприятия пилотно тествали и апробирали инструментариума за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството.....	10
Таблица 3. Разлика във финансовите разходи за управление на човешките ресурси преди и след въвеждане и апробиране на иновативния инструментариум за намаляване и превенция на текучеството сред селектираните предприятия (n=102).....	17
Таблица 4. Разлика във финансовите разходи за управление на човешките ресурси преди и след въвеждане и апробиране на иновативния инструментариум за намаляване и превенция на текучеството сред селектираните предприятия (n=102) по сектори, процентни пункта.....	18
Таблица 5. Средна цена за замяна на един напуснал служител по икономически сектори, в лв.	26
Таблица 6. Разлика в нагласите на заетите лица за смяна на работата по региони	33
Таблица 7. Разлика в удовлетвореността на служителите след внедряване на пакета от мерки	36

СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ

Фигура 1. Брой предприятия въвели и апробирали инструментариума за превенция на текучеството на работната сила, по сектори.....	15
Фигура 2. Персонал, напуснали служители през последната година и нива на текучеството (в %) по сектори	15
Фигура 3. Отделени финансови средства за мерки, свързани с намаление и превенция на текучеството според размерът на предприятието	20
Фигура 4. Внедрени и апробирани инструменти за намаляване и превенция на текучеството според избрания пакет, относителен дял на предприятията в конкретния сектор (%)	21
Фигура 5: Средни и допълнителни средногодишни разходи за един служител при апробиране на инструментариума за превенция и намаление на текучеството в лв.	23
Фигура 6. Оценка на допълнителните средногодишни разходи за апробиране на инструментариума в 102-те предприятия, по сектори в млн. лв.	24
Фигура 7. Среден брой дни необходими за наемане, обучени и постигане на пълноценна производителност на новия служител, по сектор.....	25
Фигура 8. Сравнение на разходите за внедряване на пакетите от мерки и апробиране на инструментариума и пропуснатите ползи за един служител в 102-те предприятия, по сектори в лв.	27
Фигура 9. Оценка на пределните разходи и ползи за 45-те предприятия в сектор „Индустрия“, внедрили пакетите от мерки и апробирали инструментариума за превенция на текучеството, в млн. лв.	28
Фигура 10. Оценка на пределните разходи и ползи за предприятия в сектор „Строителство“, внедрили пакетите от мерки и апробирали инструментариума за превенция на текучеството, в млн. лв.	29
Фигура 11. Оценка на пределните разходи и ползи за предприятия в сектор „Услуги“, внедрили пакетите от мерки и апробирали инструментариума за превенция на текучеството, в млн. лв.	30
Фигура 12. Според Вас, през последните години, текучеството на работна сила: Мнение на работодатели, в %.....	31
Фигура 13. Влиянието на мерките върху трендовете на текучество по сектори	32
Фигура 14. Непланирани и странични ефекти в 102-те предприятия въвели и апробирали инструментариума за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството на работната сила	35

I. ВЪВЕДЕНИЕ

1. Предмет и обхват на оценката

Докладът е изготвен в изпълнение на Договор от 08.02.2022 г. с предмет „Изготвяне на окончателна (ex post) оценка на въздействието на апробирания инструмент“ по проект „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила“ BG05M9OP001-1.051-0004-C01, по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси 2014-2020“ сключен между Българска търговско-промишлена палата (БТПП) и „Прайм Консултинг“ ЕООД.

Обхватът на окончателната оценка се фокусира върху въздействието от прилагане на иновативния, тестван и апробиран инструментариум за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството на работната сила в 102 предприятия. Оценката изследва разликата в нагласите за смяна на работа на служителите по сектори и региони във включените предприятия, като и непланираните и странични ефекти от внедряването и апробирането на инструментариума.

2. Цел

Основната цел от извършване на оценка на въздействието е да се оцени реалния ефект на разработените пакети за превенция на текучеството на работната сила върху тенденциите в промените на качеството на управлението на човешките ресурси в производствената сфера и в сферата на услугите, както и върху трендовете на текучество по сектори и региони в страната.

Резултатите от извършената оценка на въздействието ще съдействат за подобряване на качествените характеристики на апробирания инструментариум.

3. Методология

Методологията за извършване на оценката на въздействието е съобразена със спецификата на разработения, тестван и апробиран инструментариум за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството. Сред използваните основни методи за анализ, се включват: оценка на "разходите по



съобразяване" (compliance costs), оценка на "пределните разходи и пределните ползи" (marginal cost and marginal benefit), теория на промяната и други аналитични методи за измерване на реалните разходи, последствия и настъпилите странични ефекти за предприятията от прилагането на пакетите от мерки за превенция на текучеството на работната сила, съставляващи иновативния инструментариум. Използваните методи за оценка взаимно се допълват, като позволяват ограниченията на даден метод да бъдат преодолени чрез използване предимствата на друг метод. Поради краткия период от въвеждане и апробиране на инструментите за превенция на текучеството, въздействията от тях, следва да бъдат използвани внимателно. Обобщената оценка на ниво сектор, отразява единствено резултатите засягащи 102-те предприятия и поради спецификата и разнообразието на икономически дейности заключенията и изводите не трябва да бъдат възприемани като общовалидни.

Фокусът на оценката се планира да бъде върху оценяването на т.нар. **"разходи по съобразяване" (compliance costs)**, които работодателите са направили във връзка с въвеждането на пакетите от мерки за превенция на текучеството на работната сила. В конкретният случай, се включват **единствено възникналите допълнителни разходи**, които работодателите са направили за въвеждане на инструментариума за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството на работната сила в предприятията. Изчислението на допълнителните разходи се базира на предварителна оценка на средните разходи необходими за цялостно внедряване и апробиране на пакета от мерки и съотнесените разходи, които предприятията са извършвали през последните години и са част от тяхната политика в областта на управление на човешките ресурси. Получените допълнителни разходи могат да бъдат както циклични, така и с еднократен характер. В настоящата оценка, еднократни са разходите, които могат да възникнат един път в рамките на две и повече години. Макар и значително по-ограничени, подобни разходи могат да бъдат, свързани с въвеждане на системи за адекватно заплащане и допълнително финансово стимулиране съобразно приноса на служителите и др. Цикличните разходи възникват, когато въведената и апробирана мярка включена в пакета, изисква изразходване на средства и време всяка година или определен период от време в рамките на година. Подобни мерки могат да включват осигуряване на допълнителни социални привилегии, проучване на ангажираността и удовлетворението на служителите и др. В основната си част, разходите за пакетите и мерките включени в тях могат да бъдат определени като циклични. Част от тези разходи могат директно да бъдат представени в парично изражение, например осигуряване на допълнителни привилегии (спа почивки, закуски, осигуряване на



транспорт и др.) или мерки за превенция на здравето чрез предоставяне на възможност за безплатни профилактични прегледи и допълнително здравно осигуряване. Друга част от тях могат да бъдат измерени, чрез изразходваното време (човеко-дни) от служителите на фирмата за въвеждане на мерките - напр. осигуряване на вътрешнофирмени обучения и наставничество, подбор на персонал (в случай без използване на външни услуги) и др. Непаричните разходи се остойностяват въз основа на потенциалните човеко-дни, които се умножават по създадената добавена стойност на служителя на ден (или заплатата на ден).

В икономически план, **оценката на "пределните разходи и пределните ползи" (marginal cost and marginal benefit)** има за задача да очертае, кога пределната полза от дадени действия за превенция на текучеството са по-големи или равни на разходите.

Използването на **метода „теория на промяната“** има за цел да спомогне да се изследват връзките между необходимите ресурси за превенция и намаляване на текучеството, резултатите и въздействието от въведения и апробиран инструментариум за превенция. При използване на метода се взимат предвид и допълнителни характеристики, външни и вътрешни фактори, които влияят върху изследваните процеси.

За оценка на въздействието са използвани първични (количествени и качествени данни) и вторични данни събрани в хода на изпълнение на проект 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. Заклучителната информация е събрана от Възложителя чрез теренното проучване, необходимо за извършване на окончателната (ex post) оценка на въздействието от прилагането на пакетите от мерки на апробирания инструментариум, ще се проведе от анкетьори и експерти от БТПП. То обхваща работодатели и 255 заети лица от 102 предприятия, в които тези пакети и мерки са тествани пилотно и апробирани. Данните са събрани в периода февруари – март 2022 г. чрез пряко анкетиране на целевите групи. Събраната информация е комбинирана с получените резултати от извършено количествено проучване сред управител и/или служител от човешки ресурси на същите 102 предприятия преди въвеждането на пакетите от мерки на апробирания инструментариум в периода 15 септември – 15 декември 2021 г. Основните параметри на изпълненото проучване са представени в следващите таблици.

Таблица 1. Основни параметри на включените 102 предприятия пилотно тествали и апробирали инструментариума за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството

Общ брой анкетирани предприятия, в т. ч.	102
в сектор „Индустрия“	44,1%
в сектор „Строителство“	3,9%
в сектор „Услуги“	52,0%
Размер на предприятия	
Микро	31,4%
Малко	26,5%
Средно	34,3%
Голямо	7,8%
Преобладаваща възрастова структура на служителите в предприятията	
До 35 г.	11,8%
Между 36-45 г.	37,3%
Между 46-55 г.	41,2%
Над 55 г.	9,8%
Преобладаваща образователна структура на служителите в предприятията	
Служители с основно и без образование	5,9%
Служители със средно и средно професионално образование	59,8%
Служители с висше и по-висока степен на образование	34,3%

Таблица 2. Основни параметри на заетите лица в 102-те предприятия пилотно тествали и апробирали инструментариума за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството

Общ брой анкетиранни заети лица		255
Пол:		
Мъже		61,2%
Жени		38,4%
Възраст на заетите лица		
До 35 г.		29,2%
Между 36-45 г.		40,8%
Между 46-55 г.		20,0%
Над 55 г.		3,0%
Образователен статус на заетите лица		
Служители с основно и без образование		1,3%
Служители със средно и средно професионално образование		53,3%
Служители с висше и по-висока степен на образование		45,5%
Позиция на служителите		
Мениджмънт		6,7%
Специалисти		31,8%
Администрация		18,8%
Работници		42,7%
Стаж в предприятието		
Под 6 месеца		3,5%
Между 6 месеца и 1 година		8,6%
Между 1 г. и 3 години		21,6%
Между 3 г. и 5 години		23,9%
Над 5 години		42,4%



Вторичните данни и информацията, която е използвана за извършване на оценката и даваща отговор на оценителните въпроси, включват:

- А. Данни от извършени предходни анализи и оценки в рамките на изпълнявания проект;
- В. Публикации и изследвания свързани с влиянието на текучеството върху дейността на предприятията;
- С. Статистически данни от официални източници – НСИ и др.;

Източниците на вторична информация са представени в Приложение 1 от настоящия доклад.

II. ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО

Оценката на въздействие акцентира върху ефектите от разработените пакети за превенция на текучеството на работната сила при 102 предприятия тествали пилотно и апробирали разработения инструментариум. Чрез съпоставяне на данни от различни проучвания е отразено също така и влиянието на мерките върху трендовете на текучество по сектори и региони в страната.

С оглед на поставената цел, процесът на оценка изследва:

1. Какви са средните разходи по отделните сектори при апробиране на инструментариума за намаление и превенция на текучеството;
2. Какъв е средния размер на допълнителните разходи възникнали след апробиране на инструментариума за намаление и превенция на текучеството;
3. Какви са финансовите разходи и ползи за предприятията в конкретните сектори;
4. Имали ли промяна в текучеството на предприятията след апробиране на инструментариума;
5. Налични ли са странични и непланирани ефекти.

1. Съдържание на проблема

В изследванията на организацията и управлението на предприятията, текучеството на персонала е една от основните теми. В същото време, фокусът на тези изследвания е поставен предимно върху причините, които водят до текучеството на служители. От гледна точка на теорията за човешкия капитал се предполага, че текучеството влияе негативно върху производителността на организацията поради загуба на организационна памет, както и загуба на знания, умения и способности, които служителите са развили чрез опит и обучение¹. В теорията за социалния капитал се отчита, че високите нива на текучество може да наруши социалните връзки и да повлияе негативно на доверието и взаимоотношение между колегите²,

¹ Ployhart, R. E., A. J. Nyberg, G. Reilly, and M. A. Maltarich. 2014. "Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources!" *Journal of Management* 40 (2)

² Leana, C. R., and H. J. Van Buren. 1999. "Organizational Social Capital and Employment Practices." *The Academy of Management Review* 24 (3)



да влоши микроклимата в предприятията и да окаже отрицателно въздействие върху морала на тези служители, които са избрали да останат³.

Въпреки съществените доказателства за отрицателния ефект на текучеството върху предприятията, някои проучвания отчитат положителни ефекти⁴, като например това, че текучеството може да окаже позитивно влияние върху представянето на дадена организация. Като такива могат да бъдат посочени: На първо място, текучеството може да увеличи човешкия капитал, когато идващите служители внасят нови идеи, които „предизвикват“ утвърдените практики и изградената рутина в предприятията⁵, развитие на нови технологии, оптимизиране на разходите за труд. Освен това, мобилността на персонала може да бъде възможност за служителите да търсят по-добро съответствие между личните стремежи, компетенции и организацията, за която работят.

Необходимостта да се балансират интересите на работодатели и служители поражда търсенето на решения за удовлетворяване на интересите и на двете страни. Основният въпрос за работодателя е, свързан с „цената“, която е готов да плати за задържане на персонала и разходите за смяна на напуснат служител. А както е известно, при съвременните условия текучеството на персонала генерира сериозни преки финансови разходи и пропуснати ползи. Нещо повече, в съвременните изследвания на пазара на труда се отчита влиянието на размера на инвестициите при търсенето и предлагането на работното място, като фактор, който влияе на периода на попълване на едно свободно място и на процесите на „напасване“ на изискванията на работните места и професионалните качества на кандидатите за тях. В същото време, през последните две години, освен демографска перспектива се добавиха и някои нови предизвикателства – кризата с КОВИД-19, прекъсване на веригите за доставка, повишаване цените на енергията и материалите, конфликтът в Украйна и въздействието върху енергийните ресурси и др. Това налага политиката на конкретните предприятия в областта на текучеството да се ръководи от критерии и оценки за максимизиране на ползите за всички страни (работодатели, работници и служители). Изправени пред сериозни предизвикателства, работодателите са изправени пред два основни избора: 1) да се опитат да задържат служителите и/или 2) да оптимизират

³ Felps, W., T. R. Mitchell, D. R. Hekman, T. W. Lee, B. C. Holtom, and W. S. Harman. 2009. “Turnover Contagion: How Coworkers’ Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting.” *Academy of Management Journal* 52 (3)

⁴ Hancock, J. I., D. G. Allen, F. A. Bosco, K. R. McDaniel, and C. A. Pierce. 2013. “Meta Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance” *Journal of Management* 39 (3): 573–603.

⁵ Abelson, M. A., and B. D. Baysinger. 1984. “Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model.” *The Academy of Management Review* 9 (2): 331–341



персонала. В тези условия, решенията често се взимат на базата на икономически критерии и индикатори, които оценяват ползите и ефектите от направения избор.

2. Оценка на икономическото въздействие от апробирания инструментариум

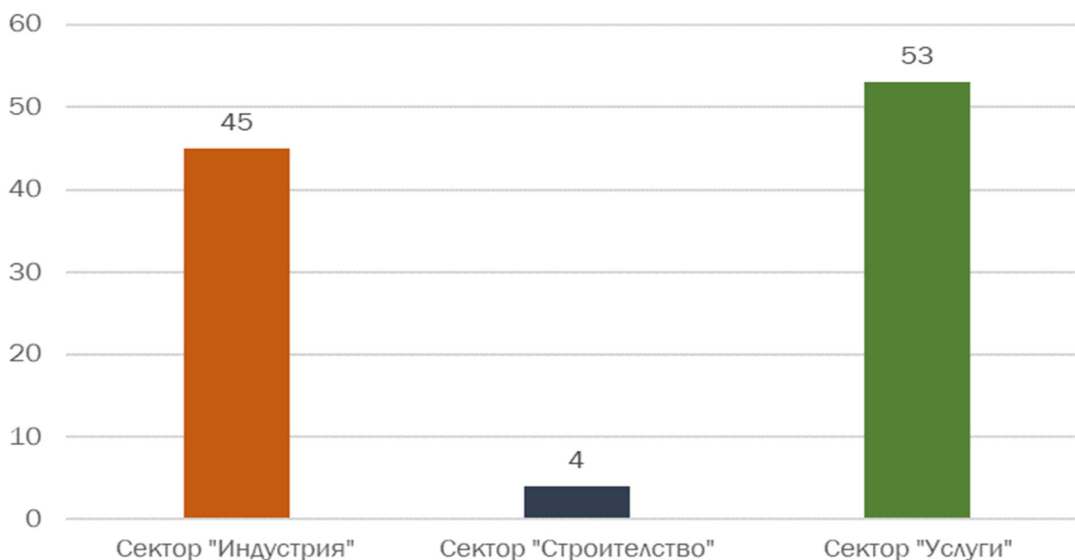
2.1 Промяна в политиките за управление на човешките ресурси

Извършените предварителни оценки и резултатите отчитат, че е налично голямо сходство между вижданията на работодателите и заетите лица относно най-ефективните мерки за намаляване на текучеството и задържане на персонала. Посъществени разминавания са свързани с мерките за осигуряване на здравословни условия на труд, които за работодателите биха имали най-голямо значение за намаление и превенция на текучеството. До известна степен, това може да бъде да обяснено и с някои законови и нормативни изисквания, които въвеждат определени изисквания за осигуряване на безопасни условия на труд.

Въвеждането и апробирането на разработените пакети за превенция на текучеството на работната сила в предприятията има две основни задачи. От една страна, да съдейства за намаление на допълнителните разходи генерирани от прекомерното текучество на персонал (разходи за наемане, обучение, загуба на производителност и др.) и от друга страна, да осигури по-добър стандарт на живот – личен и професионален.

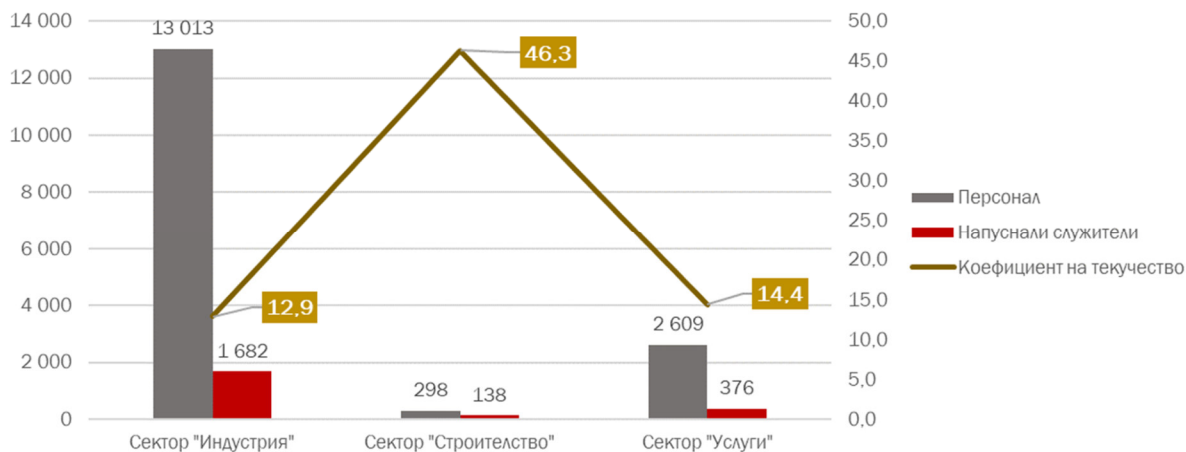
Пилотното тестване на инструментариума е осъществен в предварително селектирани 102 предприятия от различни икономически сектори, като са обхванати близо 16 хил. служители. Най-висок е дялът на предприятията опериращи в сектор „Услуги“ - 51,9%. Обобщените данни сочат, че средните нива на текучеството в предприятията е 13,8%, като най-високи нива са налични в сектор „Строителство“ – 46,3%. В сектор „Индустрия“ и „Услуги“ нивата са сравнително близки, съответно 12,9% и 14,4%. Данните за броя предприятия и нивата на текучеството са визуализирани в следващите фигури.

Фигура 1. Брой предприятия въвели и апробирали инструментариума за превенция на текучеството на работната сила, по сектори



Източник: Анкетно проучване сред работодателите, собствени изчисления

Фигура 2. Персонал, напуснали служители през последната година и нива на текучеството (в %) по сектори



Източник: Анкетно проучване сред работодателите, собствени изчисления

Предварителните изследвания проведени в рамките на настоящия проект показват, че в значителна част от предприятията има въведени различни практики



за управление на човешките ресурси, в това число и мерки за задържане на персонала. В същото време, проучванията отчитат, че въдените практики не винаги са подсилени с финансови ресурси за тяхното прилагане. В тази връзка, измененията във финансовите разходи при селектираните 102-те предприятия показват значими промени във финансовите разходи преди и след въвеждане и апробиране на отделните пакети и мерки за превенция и намаляване на текучеството на персонал (виж следващата таблица). Наблюденията отчитат нарастване с 13,8 пр. пункта на предприятията, които са отдели средства за финансови стимулиране на своите служители, като близо с 11 пр. пункта са се увеличи предприятията предоставили различни бонуси на своите служители. Коефициентите на регресия показват, че разликите са значими и по отношение на предприятията отделили ресурси за медицински прегледи (25,5 пр. пункта) и подобряване на работната среда с 9,8 пр. пункта ($p < 0.05$). Взимайки предвид, че в предходните проучвания⁶ се открояват размерът на възнаграждения, допълнителните финансови стимули и възникването на здравословни проблеми като основни фактори за доброволна смяна на работата, ръстът на предприятията, които отделят финансови ресурси след внедряването и апробирането на мерките, в средносрочен и дългосрочен план може да се очаква положително въздействие върху текучеството на персонал. Макар и косвено, първоначалните ефекти могат да се търсят и в отчетеното намаление на предприятията отделящи финансови средства за наемане на персонал. Техният процент е 30,4%, като намалението е с 8,8 пр. пункта спрямо периода преди въвеждане на мерки. Тези данни следва да се разглеждат с допълнително внимание и условност, тъй като намалението на разходите може да се дължат и на процеси свързани с оптимизиране на персонала, в т.ч. повлияни от външни фактори в средата.

⁶ Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работната сила и на динамиката му в предприятията по региони и сектори, Обобщен доклад, Проект: „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила”, 2020 г.

Таблица 3. Разлика във финансовите разходи за управление на човешките ресурси преди и след въвеждане и апробиране на иновативния инструментариум за намаляване и превенция на текучеството сред селектираните предприятия (n=102)

	След	Преди	Разлика (пр. пункта)
Набиране на персонал във фирмата	30,4	39,2	-8,8**
Обучение на служителите във фирмата (повишаване на квалификацията и/или преквалификация)	55,9	58,8	-2,9
Финансово стимулиране на служителите – напр. годишни премии	76,5	62,7	13,8***
Работно облекло, обувки и др.	73,5	77,5	-4,0**
Медицински прегледи	79,4	53,9	25,5***
Награди и бонуси за служителите	63,7	52,9	10,8**
Провеждане на мероприятия, с цел насърчаване на екипната работа	34,3	48,0	-13,7***
Организирането на общи закуски или обяд за служителите	23,5	32,4	-8,9*
Насърчаване на спортната активност на служителите	14,7	20,6	-5,9*
Подобряване на работната среда	64,7	54,9	9,8**

Забележка: р-стойност - *** за 0,001, ** за 0,01, * за 0,05 и '.' за 0,1.

Източник: Анкетно проучване сред работодателите, собствени изчисления

Резултатите от въвеждането и апробирането на инструментариум управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството показват, че една част от предприятията са оптимизирали своите разходи, съобразно очертаните пакети и мерки, а при друга част намалението на разходите се дължи на влошената външна среда. Данните показват, че съкращаването на разходите засяга предимно допълнителните социални придобивки, като най-значимо намаление се наблюдава при провеждане на мероприятия за насърчаване на екипната разходи – близо 14 пр. п. по-малко предприятия отделят средства след въвеждане на инструментариума за превенция на текучеството.

Независимо, че се наблюдава намаление на предприятията, които отделят средства за повишаване на квалификацията и/или преквалификация на своите служители с 2,9 пр. пункта, разликата е статистически незначима ($p > 0.05$).

Въвеждането и апробиране на инструментариума за намаляване и превенцията на текучеството се е отразил по различен начин в зависимост от сектора. Разликата във финансовите разходи на предприятията преди и след въвеждане на мерките е даден в следващата таблица.

Таблица 4. Разлика във финансовите разходи за управление на човешките ресурси преди и след въвеждане и апробиране на иновативния инструментариум за намаляване и превенция на текучеството сред селектираните предприятия ($n=102$) по сектори, процентни пункта

	Индустрия	Строителство	Услуги
Набиране на персонал във фирмата	0,02	-0,25	-0,17
Обучение на служителите във фирмата (повишаване на квалификацията и/или преквалификация)	0,04	-0,86	-0,02
Финансово стимулиране на служителите – напр. годишни премии	0,30	0,07	-0,01
Работно облекло, обувки и др.	0,06	0,25	-0,21
Медицински прегледи	0,38	-0,07	0,16
Награди и бонуси за служителите	0,10	0,04	0,14
Провеждане на мероприятия, с цел насърчаване на екипната работа	-0,23	-0,11	0,05
Организирането на общи закуски или обяд за служителите	-0,12	0,00	-0,10
Насърчаване на спортната активност на служителите	-0,15	-0,25	0,05
Подобряване на работната среда	0,12	-0,46	0,13

Източник: Анкетно проучване сред работодателите, собствени изчисления

В резултат на внедрените мерки за превенция на текучеството в сектор „Индустрия“ се отчита увеличение с 38 пр. пункта на броя предприятия отделящи допълнителни средства за медицински прегледи, с 30 пр. пункта са нараснали предприятията отделящи средства за допълнително финансово стимулиране и с 12 пр. пункта повече предприятия са подобрили работната среда. В същото време, се наблюдава



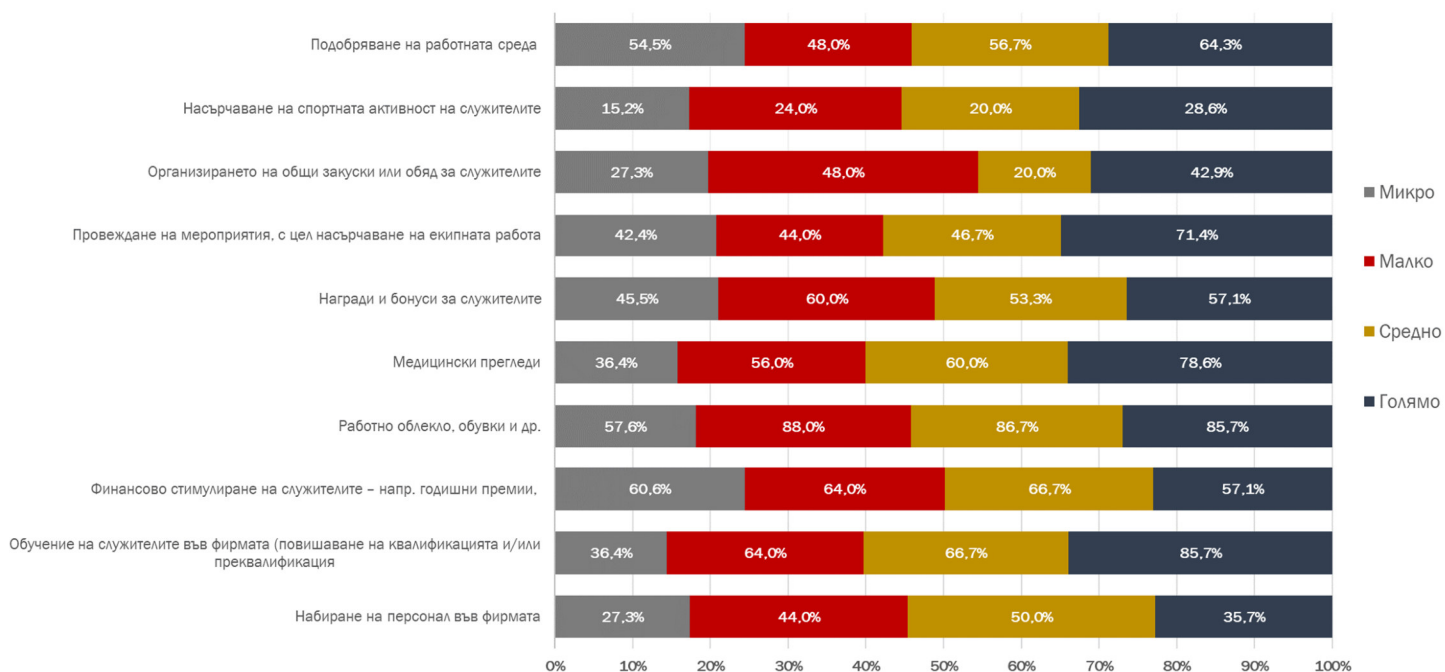
намаление на предприятията, които са осигурявали допълнителни социални привилегии на своите служителите пред въвеждане на мерки. С 23 пр. пункта са намалели предприятията, които са провеждали мероприятия с цел насърчаване на екипната работа, а за насърчаване на спортната активност и организиране на закуски и обеда намалението сред предприятията е съответно 15 пр. п. и 12 пр. п. В сектор „Строителство“, увеличението на предприятията отделящи средства за финансово стимулиране на своите служители и дали допълните бонуси и награди е съответно с 7 пр. п. и 4 пр. п. по-ниско, като разликите са статистически незначими ($p > 0.05$). От друга страна, значително са намалени предприятията инвестирани за подобряване на работната среда (46 пр. п. по-малко) и насърчаване на спортната активност с 25 пр. п. Тези разлики се очертават, като статистически значими ($p < 0.05$). Независимо, че се отчита намаление на някои разходи, тяхното оптимизиране в рамките на пилотното внедряване и тестване на инструментариума, се отразил намаление на разходите за наемане на нови служителите и значително намаление на разходите за обучение на служителите (с 86 пр.п.). Тази връзка, макар и условна, показва, че в предприятията включени в пилотното тестване на инструментариума, мерките са се отразили позитивно по отношение на текучеството на персонал.

В сектор „Услуги“ получените резултати показват нарастване с 13 пр. п. и 16 пр. п. на предприятията отделили средства за подобряване на работната среда и медицински прегледи. Успоредно с нарастване на предприятията отделили средства за осигуряване на допълнителни награди и бонуси с 14 пр. п. се отчита незначително намаление с 2 пр. п. на предприятията отделили средства за финансово стимулиране на своите служители. Въведените и апробирани мерки за намаляване на текучеството в селектираните предприятия от сектора, оказват позитивно влияние и върху намаление на разходите за наемане на нов персонал, като с 17 пр. п. по-малко предприятия отделят допълнително финансов ресурс. Независимо, че с 2 пр. п. са намалели предприятията, които отделят средства за обучение, повишаване на квалификацията и преквалификацията, регресионните коефициенти показват, че тази разлика е незначителна и ефекта от въведените мерки е нулев.

Допълнителният анализ на ефектите от въвеждането на пакетите от мерки отчита, че в значителна степен финансовите разходи са обвързани с размерът на предприятието (виж следващата фигура). Големите предприятия имат по-висока склонност да отделят ресурси за осигуряване на допълнителни социални привилегии, обучение, квалификация и преквалификация на своите служители и подобряване на работната среда. В същото време по-малко на брой от тях

осигуряват средства за допълнително финансово стимулиране, награди и бонуси за своите служители в сравнение с МСП. На обратния полюс се микро предприятията, като по-малък процент от тях отделят и/или има възможност да отделят допълнителни финансови ресурси за задържане на персонала.

Фигура 3. Отделени финансови средства за мерки, свързани с намаление и превенция на текучеството според размерът на предприятието



Източник: Анкетно проучване сред работодателите, собствени изчисления

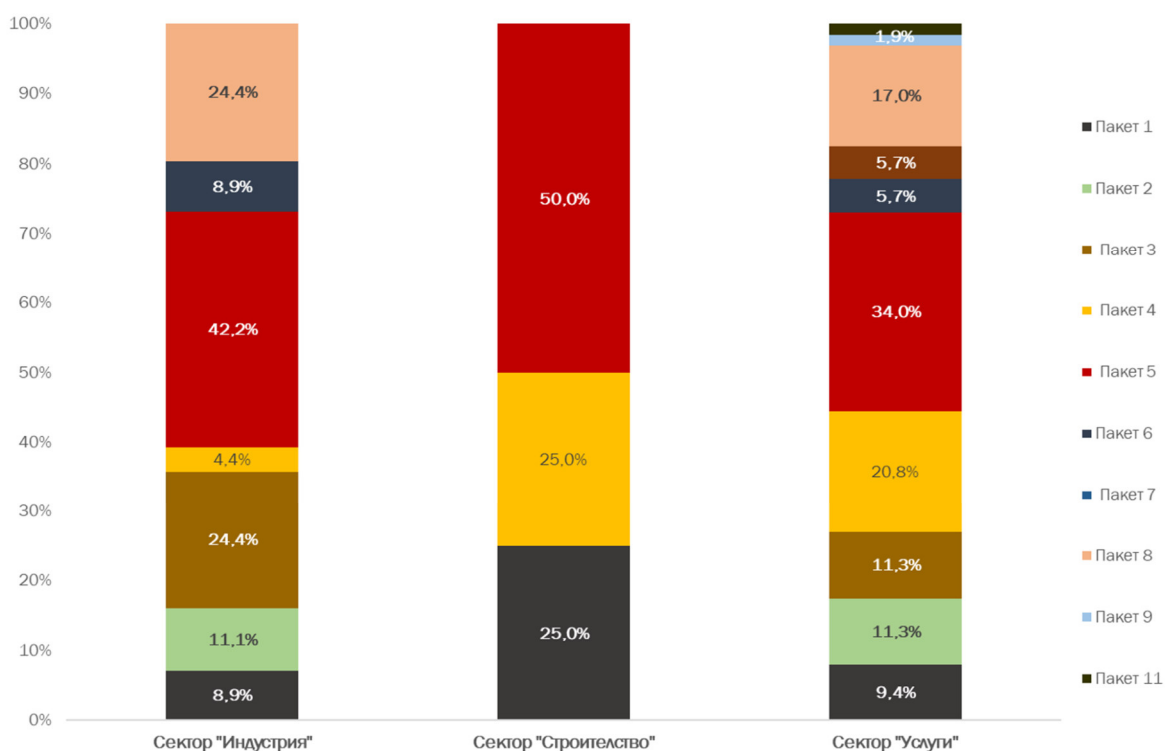
Относно инструментите за превенция на текучеството, данните по сектори показват, че най-голям брой предприятия са внедрили и апробирали мерките включени в пакет 5 „Служителите с деца и със средно /средно професионално образование“ или комбинация от мерки, включени в различни пакети – близо 42.2% от предприятията в сектор „Индустрия“, 50% от предприятията в сектор „Строителство“ и 34% от сектор „Услуги“. Избраният пакет, включва мерки за:

- Осигуряване 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;
- Прилагане на гъвкави форми на заетост и осигуряване на гъвкава кариера на служителите;

- Превенция на стреса на работното място;
- Намаляване на злополуките и отсъствие от работа по болест;
- Съвместяване на личен и професионален живот;

Пълните данни за внедрените пакети в съответните предприятия по сектори е дадено в следващата фигура.

Фигура 4. Внедрени и апробирани инструменти за намаляване и превенция на текучеството според избрания пакет, относителен дял на предприятията в конкретния сектор (%)



Източник: Обобщена оценка на резултатите от пилотното тестване и апробиране на инструментариума в реална среда, собствени изчисления

Освен мерките залегнали в пакет 5, в сектор „Индустрия“, в значителна част от предприятията, анализът е показал, възможности за въвеждане на мерки съдържащите се в пакет 3 „Служители на средни възраст с дългогодишен опит в фирмата“ и пакет 8 „Малки и средни предприятия“. Посочените пакети съдържат мерки за допълнително финансово стимулиране, наемане на служители, подобряване на микроклимат в организацията и насърчаване на екипната работа. Поради разнообразието и спецификата на икономическите дейности в сектор „Услуги“ се наблюдава значително по-голяма вариативност на внедрените пакети



и мерки. Общо, в предприятията от сектора, 10 от 11 конструирани пакета или комбинации от мерки включени в тях са били приложени в предприятията.

В сектор „Строителство“ както поради по-малкия брой включени предприятия, така и поради спецификата на сектора, анализът е открил три от пакетите, които са подходящи за превенция на текучеството – пакет 5 (при 50% от предприятията) и пакет 1 и пакет 4.

2.2 Оценка на допълнителните разходи възникнали след апробиране на инструментариума

Икономическото въздействие от въведения и апробиран инструментариум за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството е изследвано чрез оценка на "разходите по съобразяване" и оценка на "пределните разходи и пределните ползи".

Разработеният инструментариум съдържа пакети от мерки, които да се прилагат комбинирано в зависимост от спецификата в дейността на предприятията и профила на служителите, техните характеристики и нагласи. Мерките са фокусирани основно върху действията, които са под контрола на даден работодател.

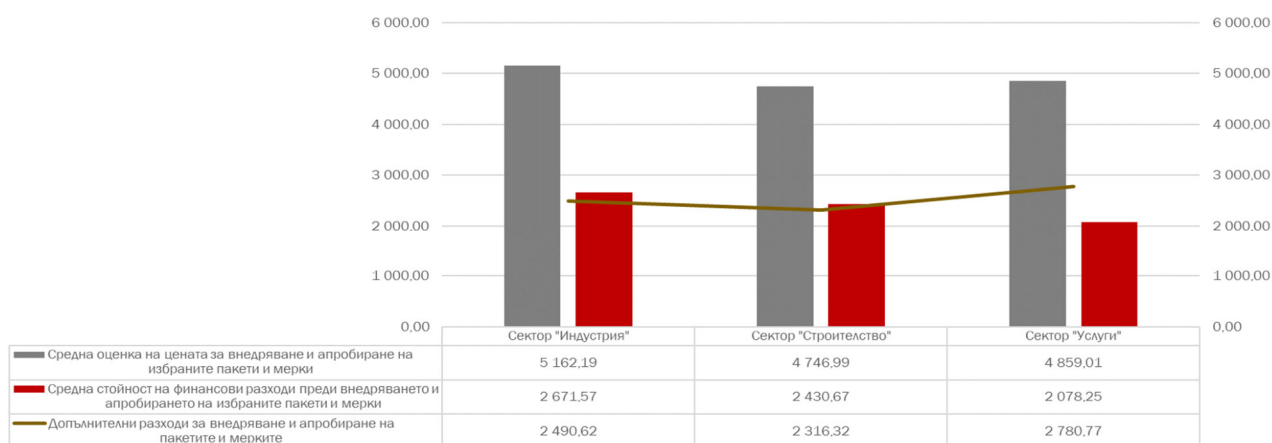
Отчитайки характеристиките на отделните пакети и мерки, средно годишните разходи за един служител⁷, в 102-те предприятия, варират от 4,746 хил. в сектор „Строителство“ до 5,162 хил. лв. на човек в сектор „Индустрия“. В същото време, данните от извършените проучвания сочат, че по-голяма част от предприятията имат практики и отделят допълнителни финансови средства за подобряване качеството в управлението на човешките ресурси. Тези разходи също варират както на ниво сектор, така и на ниво предприятие. Оценка на съотносимите разходи сочи, че преди въвеждането и апробирането на инструментариума за превенция и намаление на текучеството, предприятията в сектор „Строителство“ и „Индустрия“ са отделяли средногодишно за един служител между 51-52% от стойността на разходите по отделните пакети. Единствено за предприятията от сектор „Услуги“, съотносимите разходи възлизат на приблизително 2,078 хил. лв. средногодишно на един служител или 43% от стойността на средните разходи по отделните пакети.

На тази база са определени и допълнителните средногодишни разходи за задържане на един служител в 102-те селектирани предприятия. За сектор „Индустрия“, оценката показва, че предприятията следва да отделят допълнително

⁷ При изчисленията са използваните цените за отделните пакети и мерки посочени в „Предварителна оценка на въздействието на иновативния инструментариум за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството на работна сила“, проект „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила“, 2021 г.

2,491 хил. лева, а в сектор „Строителство“ 2,316 хил. лв. за един служител. Най-високи средни разходи се налага да извършат предприятията в сектор „Услуги“, като за апробирането на инструментариума ще бъдат необходими приблизително 2,781 хил. лв. на един служител.

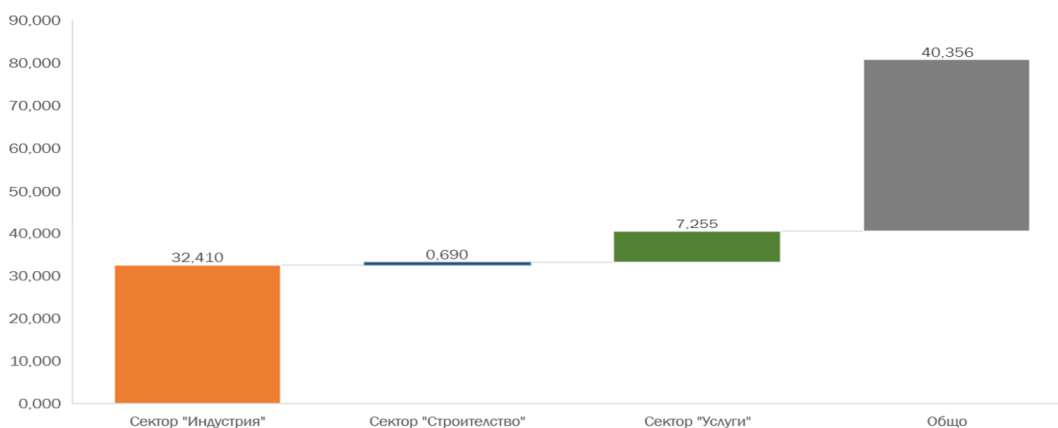
Фигура 5: Средни и допълнителни средногодишни разходи за един служител при апробиране на инструментариума за превенция и намаляване на текучеството в лв.



Източник: Предварителна оценка на въздействието на иновативния инструментариум за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството на работна сила, 2020 г., собствени изчисления

Взимайки предвид, че в 102-те селектирани предприятия, средният брой заети лица през последната година възлиза 15 920 души, допълнителните разходи необходими за пълното апробиране на избраните пакети възлиза на приблизително 40,356 млн. лв. Най-висок дял от тези разходи са падат на предприятията в сектор „Индустрия“ - 80,3% (32,410 млн. лв.), при 13 013 заети лица. В сектор „Услуги“, оценката на допълнителните разходи се оценяват на приблизително 7,255 млн., при 2 609 заети лица, като макар и с известна доза условност, средният разход на едно предприятие в рамките на 136 887. В сектор „Строителство“ оценката на показва, че ще бъдат необходими допълнителни 690 хил. лв. за пълното апробиране на инструментариума.

Фигура 6. Оценка на допълнителните средногодишни разходи за апробиране на инструментариума в 102-те предприятия, по сектори в млн. лв.



Източник: собствени изчисления

2.3 Оценка на ползите и разходи от апробиране на инструментариума

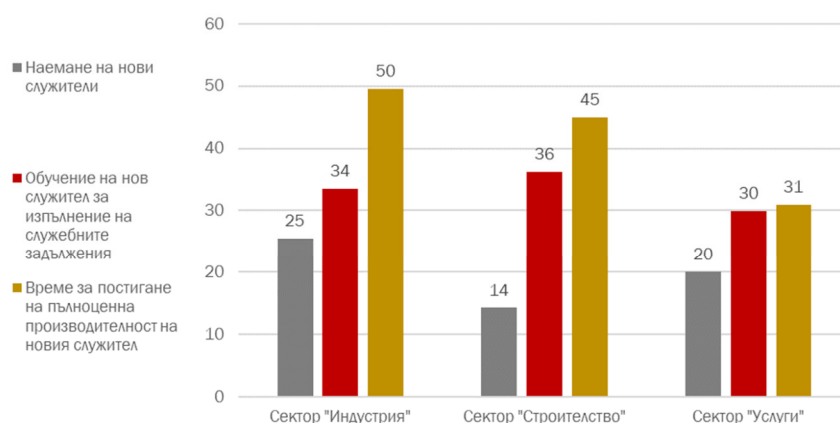
Необходимостта да се балансират интересите на работодатели и служители поражда търсенето на решения за удовлетворяване на интересите и на двете страни. В най-широк смисъл, икономическото значение от текучеството на служителите може да бъде представено, като корекция в предлагането на труд на индивида по отношение на удовлетвореност от условията на труд. От гледна точка на работодателя, основните проблеми могат да възникнат от неволния оборот на служителите, особено когато дадено предприятие не е подготвено за това и трябва да замени напусналите служители с нови. В конкретният случай, оценката на икономическите аспекти на текучеството се разглежда от перспективата на разходите, направени от подмяна на напусналите служители и „цената“, която работодателя е готов да плати, за да намали текучеството в своето предприятие. Тяхната оценка се базира на алтернативни разходи и пропуснати ползи (цената на текучеството), които работодателят следва да направи, ако приеме алтернативата за наемане на нов служител на мястото на напуснали.

Няколко основни фактора определят „цената на текучеството“ в дадено предприятие, между които са най-голяма тежест се очертават:

- Разходите за наемане на персонал;
- Разходи за обучение / квалификация и/или преквалификация;
- Загуба на производителност.

Остойносттаването на тези разходи е извършено на базата на средния брой дни и създадената добавена стойност в конкретния сектор по данни на НСИ. По отношение на средният брой дни, обобщените данни за 102-те предприятия апробирали инструментариума за превенция на текучеството е дадено в следващата фигура.

Фигура 7. Среден брой дни необходими за наемане, обучение и постигане на пълноценна производителност на новия служител, по сектор



Източник: Анкетно проучване сред работодателите, собствени изчисления

От гледна точка на работодателите, един от най-съществените аспекти при внедряване и апробиране на инструментариума, е свързан с потенциалните разходи и ползи, които се генерират от намаляване и превенция на текучеството. Различните изследвания показват, че разходите за текучество на служителите са по-високи в сектори изискващи квалифицирани кадри, взимане на оперативни решения от страна на служители, по-добре платени работни места и такива изискващи влагане на повече усилия. Според някои данни от тези проучвания, разходите за смяна на работник/служител може да достигне средно една трета от годишни доходи на нов служител, докато други оценяват тези разходи на 25%. Ползите от работодателските решения - политики и мерки намаляване на текучеството зависят от елементите, които са в основата на тяхното формиране. Тяхната оценка се базира на алтернативни разходи и пропуснати ползи (цената на текучеството), които работодателят следва да направи, ако приеме алтернативата за наемане на нов служител на мястото на напуснали. Остойносттаването на ползите показва, че средния разходи за замяна на напуснал служител варира от 7,725 хил.

лв. в сектор „Услуги“ до 11,685 лв. в сектор „Индустрия“. Основните пропуснати ползи идват в резултат на загуба на производителност, като този компонент формира 90% от цената за наемане на нов служител в сектор „Строителство“ и 85% от цената в сектор „Индустрия“. Поради по-ниския период на „внедряване“ в работните процеси, загубата на производителност в сектор „Услуги“ определя 81% от цената, която работодателите следва да платят за наемане на нов служител. Данни за пропуснатите ползи за едно заето лице са дадени в следващата таблица.

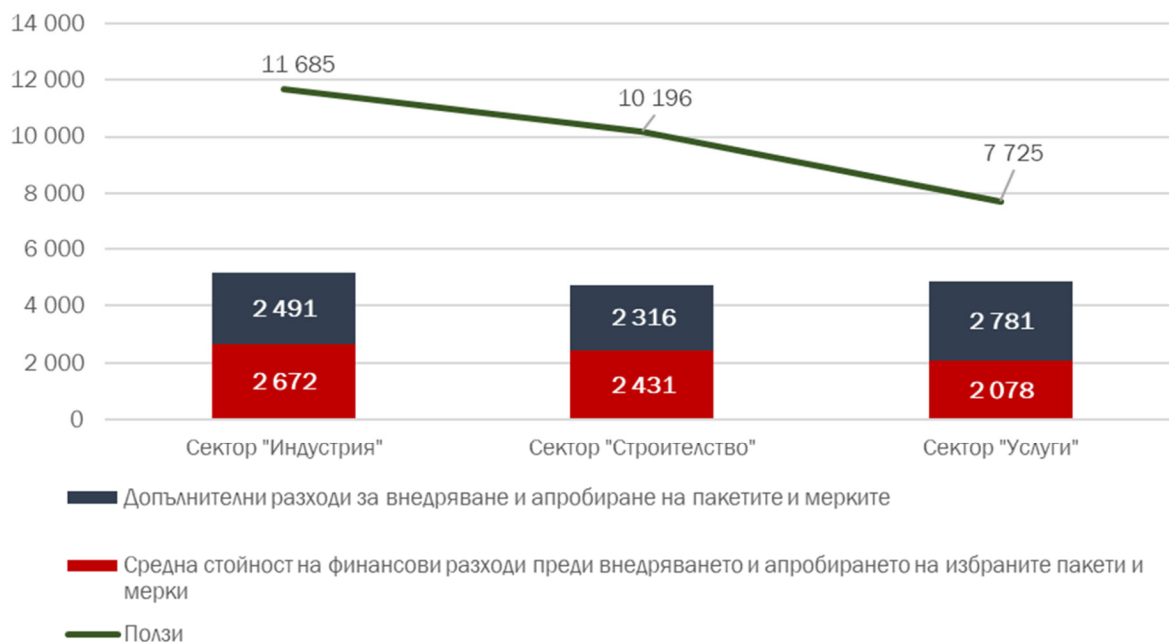
Таблица 5. Средна цена за замяна на един напуснал служител по икономически сектори, в лв.

Сектори	Разходи за наемане на нов служител	Разходи за обучение	Загуба на производителност	Обща цена за наемане на 1 нов служител
Сектор "Индустрия"	1 008,42	711,64	9 964,98	11 685,04
Сектор "Строителство"	438,56	577,22	9 180,00	10 195,79
Сектор "Услуги"	728,87	694,32	6 302,01	7 725,20

Източник: Предварителна оценка на въздействието на иновативния инструментариум за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството на работна сила. собствени изчисления

Съпоставката на индивидуално ниво, а именно за замяната на един служител показва, че разходите за въвеждане на пакетите от мерки и апробиране на инструментариума би генерирал нетни ползи от приблизително 6,522 хил. лв. в сектор „Индустрия“, 5,448 лв. в сектор „Строителство“ и 2,866 хил. лв. в сектор „Услуги“.

Фигура 8. Сравнение на разходите за внедряване на пакетите от мерки и апробиране на инструментариума и пропуснатите ползи за един служител в 102-те предприятия, по сектори в лв.

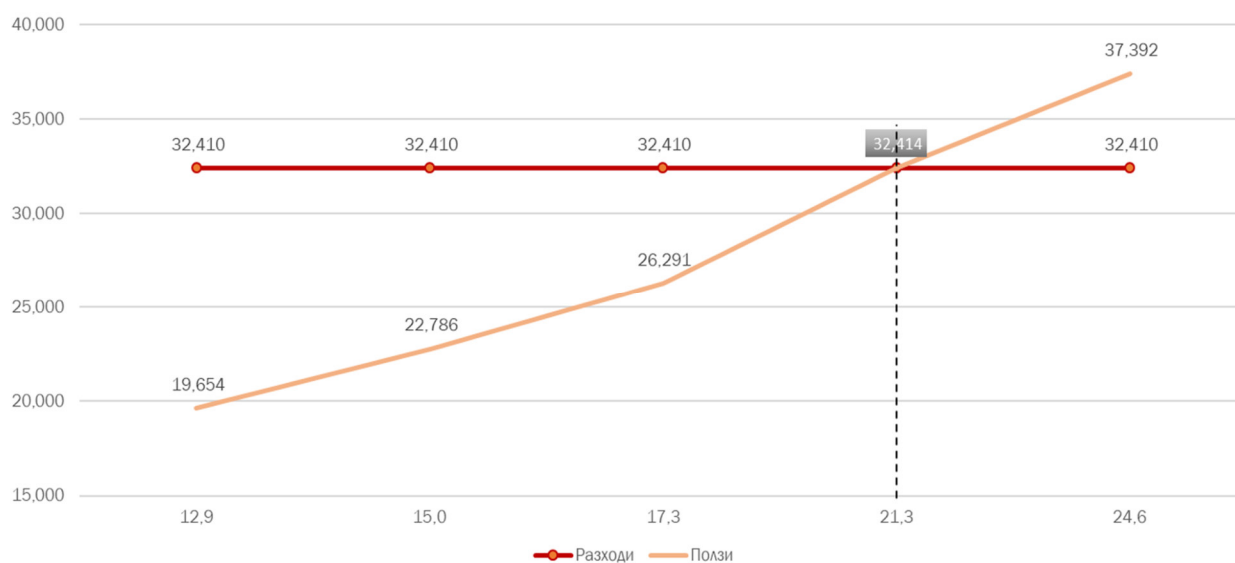


Източник: Предварителна оценка на въздействието на иновативния инструментариум за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството на работна сила, собствени изчисления

В рамките на замяната на едно заето лице е видно, че цената за неговото задържане е значително по-ниска. В същото време, внедряването на пакетите от мерки в предприятието е предназначен за всички служители. В този случай, от ключово значение се явява текучеството в конкретните предприятия. Както беше изтъкнато, обобщената оценка показва, че минималните разходи за въвеждане на пакетите от мерки и тяхното апробиране в 102-те предприятия ще изисква отделянето на значителен допълнителен ресурс от страна на работодателите. Взимайки предвид заетите лица и средните нива на текучество в изследваните сектори, са изчислени пределните разходи и пределни ползи. При 45-те предприятия от сектор „Индустрия“ изчисленията показват, че за пълното внедряване на пакета от мерки и апробиране на инструментариума, работодателите следва да отделят допълнително приблизително 32,410 млн. лв., като при коефициент на текучество от 12,9% потенциалните пропуснати ползи се изчисляват на 19,654 млн. лв. или 60% от разходите. Извършените изчисления сочат, че най-благоприятното решение за цялостно апробиране на конкретни пакети от мерки в сектора, следва да се разглежда при нива на текучеството над

21,3% на годишна база. Данните за тежестта в предприятията от сектора, включени в пилотното тестване на мерките показва, че близо $\frac{1}{4}$ от тях имат нива на тежест над посочената стойност и може да се очаква ползите от цялостното внедряване на мерките да превишава разходите.

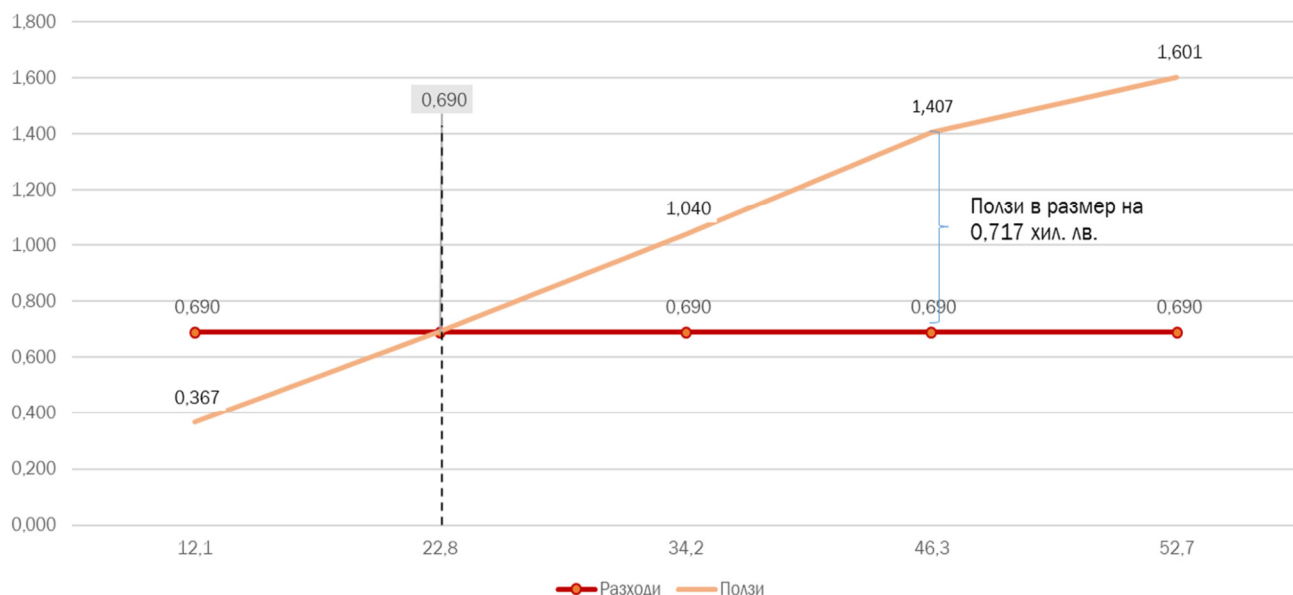
Фигура 9. Оценка на пределните разходи и ползи за 45-те предприятия в сектор „Индустрия“, внедрили пакетите от мерки и апробирали инструментариума за превенция на тежестта, в млн. лв.



Източник: собствени изчисления

В сектор „Строителство“ изчисленията показват необходимостта предприятията да извършат допълнителните разходи в размер на 690 хил. лв., като при отчетени нива на тежест от 46,3% се очаква ползите да бъдат в размер на 1,407 млн. лв. При тези нива на тежест генерираният нетен ефект е близо 717 хил. лв. Данните сочат, че ползите от избраните пакети биха били по-големи при нива на тежестта от 22,8%.

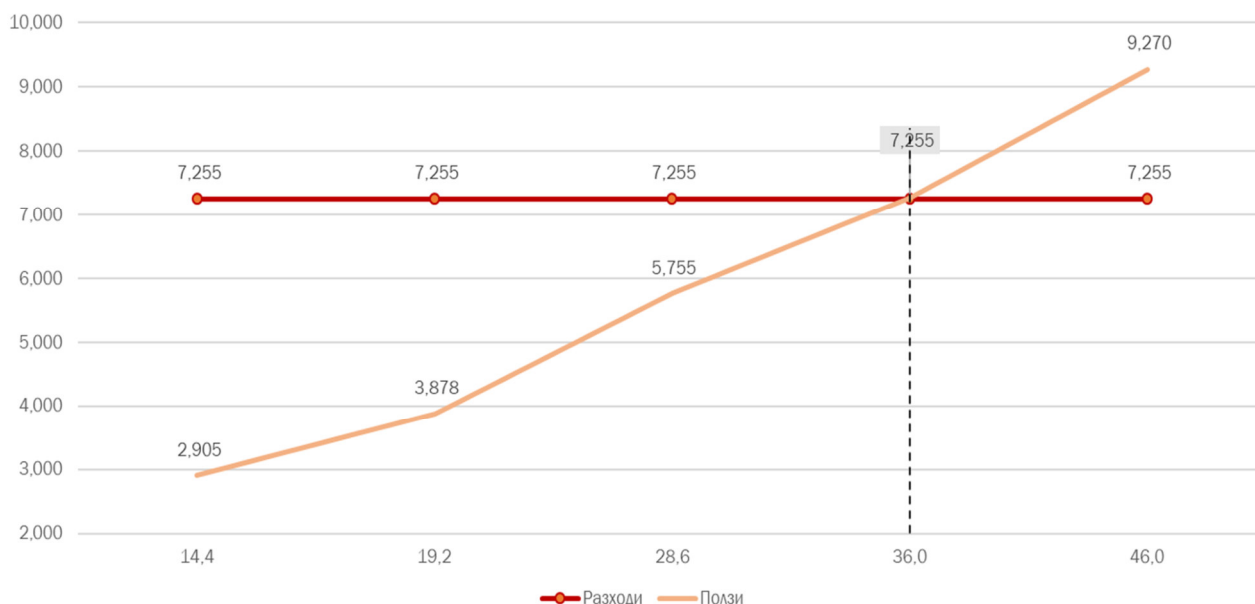
Фигура 10. Оценка на пределните разходи и ползи за предприятия в сектор „Строителство“, внедрили пакетите от мерки и апробирали инструментариума за превенция на текучеството, в млн. лв.



Източник: собствени изчисления

По отношение на предприятията в сектор „Услуги“ данните сочат, че средните допълнителни разходи за внедряване на пакетите от мерки и апробиране на инструментариума е най-висок за един служител и възлиза на 2 780,77 хил. В този случай, общата цена за предприятията възлиза на 7,255 млн. лв. При средни нива на текучество от 36% на годишна база ползите от внедряване на мерките се равняват на техните разходи. Данните за текучеството в предприятията от сектора, включени в пилотното тестване на мерките показва, че малко над 13% от тях имат нива на текучество над посочената стойност и може да се очаква ползите от цялостното внедряване на мерките да превишава разходите.

Фигура 11. Оценка на пределните разходи и ползи за предприятия в сектор „Услуги“, внедрили пакетите от мерки и апробирали инструментариума за превенция на текучеството, в млн. лв.



Източник: собствени изчисления

3. Оценка на влиянието на мерките върху трендовете на текучество по сектори и региони в страната

Текучеството се изчислява като процент на служителите, напуснали предприятието през последната година. За 102-те предприятия, данните не дават достатъчно информация за причините, поради които служителите напускат или са били освободени. Следователно, не знаем дали текучеството е породено от принудително прекратяване на трудовото правоотношение и/или е в резултат на доброволно решение за смяна на работа от страна на служителя.

Резултатите от проведеното през месец февруари – март 2020 г. проучване сред работодателите показва, че в българските предприятия на национално ниво текучеството е оценено сравнително високо от работодателите – 40%. Това се дължи от една страна на демографската ситуация в страната и отражението ѝ върху качеството и количеството на работна сила, а от друга на мобилността на работници и служители зад граница, работата в сивия сектор или полагане на труд за чуждестранни компании. Значително по-различно е мнението на работодателите от

102-те предприятия (март 2022 г.), в които са въдени и апробирани мерките за превенция на текучеството. Според преобладаваща част от тях, текучеството в страната не се е променило през последните години.

Фигура 12. Според Вас, през последните години, текучеството на работна сила: Мнение на работодатели, в %



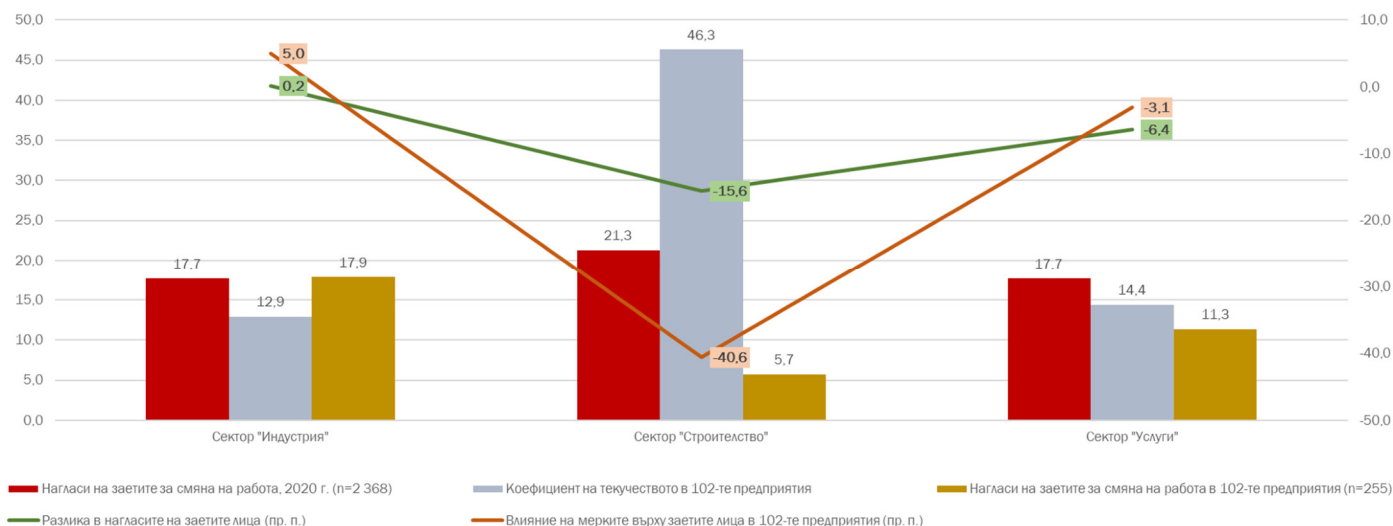
Източник: Анкетно проучване сред работодателите (2020 г.) Анкетно проучване сред 102-ма работодателите (2022 г.), собствени изчисления

Оценката на ефектите на апробираните пакети и мерки за превенция и намаление на текучеството изисква значително по-дълъг период от време, за да се оцени тяхното влияние. Поради тази причина, настоящата част от оценката взема предвид данните от проведените проучвания в рамките на настоящият проект, като отчита нагласите на заетите за смяна на работа (на национално ниво и в 102-те предприятия) и наличната информация за напусналите служителите през последната година в целевите предприятия.

Получените резултати дават една противоречива картина на влиянието на мерките върху текучеството по сектори. По отношение на нагласите на заетите лица в секторите „Строителство“ и „Услуги“ се отчита позитивна, като нагласите за смяна на работата през следващата година е по-нисък съответно с 15,6 пр. п. и 6,4 пр. п. При сектор „Индустрия“ в нагласите на заетите лица се отчита слабо нарастване от 0,2 пр. п., но разликата се очертава незначителната. В сектора, влиянието на мерките на заетите лица върху решението за напускане и/или смяна на работата се очертават имат слабо проявление, но отчитайки спецификата на икономическите дейности и значителният дял на заетите в сектора, реалните

ефекти е реалистично да се проявят след известно време. Получените резултатите са представени в следващата фигура.

Фигура 13. Влиянието на мерките върху трендовете на текучество по сектори



Източник: Националното представително теренно анкетно проучване сред заети лица (2020 г.), Анкетно проучване сред 102-ма работодателите (2021 г.), Анкетно проучване сред заетите лица в 102-те предприятия (2022 г.), собствени изчисления

Наблюдаваната тенденция е сходна и по отношение на 102-те предприятия апробирали инструментариума за превенция и намаление на текучеството. Сред предприятията от сектор „Строителство“ данните показват, че въведените мерки се отразяват най-позитивно върху нагласите за напускане и/или смяна на работата. Независимо, че е трудно да се определят причините за отчетеното високо ниво на напуснали служителите в сектора (46,3%), нагласите сред заетите лица са 40,6 пр. п. по-ниски. При сектор „Услуги“ разликата е в рамките на 3,1 пр. п., като коефициентите на регресия показват, че наличната разлика е незначителна. По отношение на сектор „Индустрия“ данните сочат, че нагласите за напускане са с 5 пр. п. по-високи спрямо нивата на текучеството отчетените в 102-те предприятия през 2021 г. Тази данни показват, че промяната в сектора изискват по-дълъг период от време и по-добро насочване на мерките за минимизиране на рисковете от неволен оборот сред служителите.

По отношение на регионалното влияние, оценката се базира на нагласите на заетите лица, които обмислят смяна на работа през следващата година в 102-те предприятия, където е въведен и апробиран инструментариума за превенция и

намаление на текучеството. За база е взето националното представително теренно анкетно проучване сред 2 368 заети лица.

Данните от 2021 г. показват, че нагласите за смяна на работата на служителите има най-сериозно проявление в Северозападен район (21%) и Североизточен район (24%). Приблизително една година по-късно, проучването сред заетите лица в 102-те предприятия показва известна промяна в ситуацията. Най-високите нагласи за напускане и/или смяна на работата продължава да се отчита в Североизточен район (31%), като нарастването е с 6,8 пр. п. В останалите райони, сред целевите предприятия нагласите намаляват. Най-видимо те са в Северозападен район (-6,1 пр. п.) и Югозападен район (-4,9 пр. п.). В Югоизточен и Южен централен район разликата е под 1 пр. п., като регресионните коефициенти показват, че тя е незначителна ($p > 0.5$). Най-ниски продължават да бъдат нагласите за смяна на работа Северен централен район (10%), като понижението е с 3 пр. п. сред служителите. В следващата таблица са отчетени основните тенденции за текучество на персонала по региони.

Таблица 6. Разлика в нагласите на заетите лица за смяна на работата по региони

Региони	Нагласи на заетите лица (n= 2 368), 2021 г. в %	Нагласи на заетите лица в 102-те предприятия (n=255), 2022 г. в %	Разлика (пр. п.)
Северозападен	21	15	-6,1
Северен централен	13	10	-3,0
Североизточен	24	31	6,8
Югоизточен	12	11	-0,5
Южен централен	19	18	-0,8
Югозападен	20	15	-4,9

Източник: Националното представително теренно анкетно проучване сред заети лица (2020 г.). Анкетно проучване сред заетите лица в 102-те предприятия (2022 г.), собствени изчисления

4. Непланирани и странични ефекти

Непланираните ефекти от въвеждане и апробиране на инструментариума за превенция и намаление на текучеството е разгледан от гледна точка на

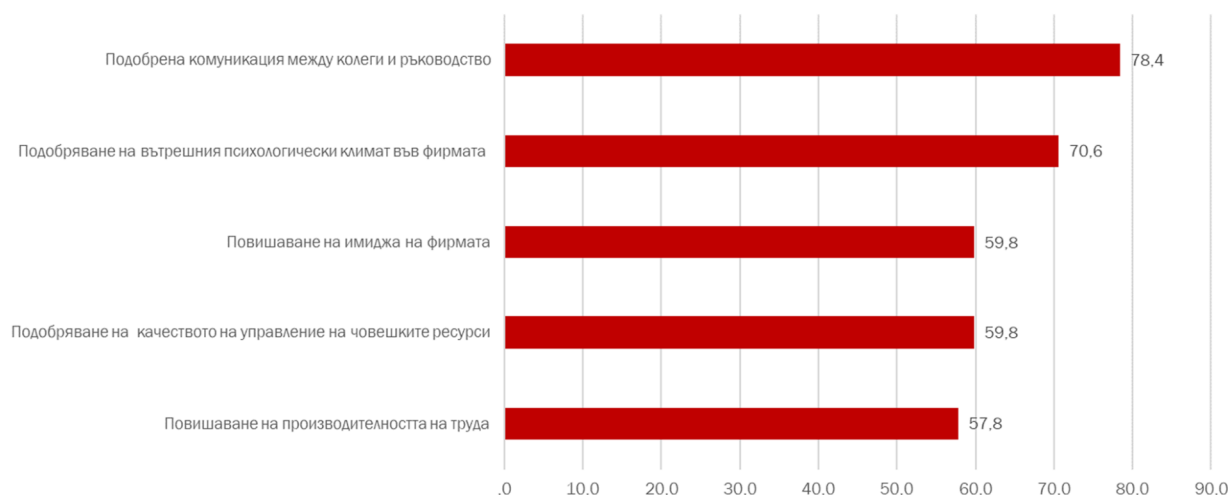


работодателите и вижданията на работниците в 102-те предприятия. Отчетените ефекти са сравнени с очакваните ефекти от текучеството.

Проучването сред работодателите проведено през месец февруари-март 2020 г. очертава различни предизвикателства породени от текучеството на персонал. На първо място, работодателите в страната, оценяват ефекта върху техния бизнес в резултат на загуба на обучени и квалифицирани кадри (72% от работодателите). Влиянието на загубата е обучени и квалифицираните кадри се засилва и в ситуация на недостиг на работна сила на пазара на труда, ниски нива на безработица и неподходяща квалификация на свободните лица търсещи работа. На второ място работодателите посочват, че загубата на служителите се отразява и върху ефективността, производителността и върху оперативните резултати на предприятието(62,3%), поради разходите за наемане на персонал и времето необходимо за пълноценно заместване на напуснали служители. По-слаб ефект от текучеството, работодателите са виждали в загубата на имиджа/репутацията на фирмата (46%), влошаване на работния климат (37,5%) и нарушаване на взаимоотношенията между колеги и ръководство (33,5%).

Взимайки предвид, очакваните ефекти от текучеството на персонал от страна на работодателите, непланираните и странични ефекти от въвеждането и апробирането на инструментариума за превенция и намаление на текучеството показва, че в 102-те предприятия, най-значим ефект се наблюдава по отношение на вътрешно фирмените взаимоотношения. След въвеждане на инструментариума, работодателите отчитат, значително подобрение на комуникацията между ръководство и служителите и от друга подобрение в микроклимата в предприятието. В същото време близо 60% от работодателите наблюдават повишение в имиджа/репутацията на фирмата и подобряване качеството на човешките ресурси. При 58% от 102-те предприятия, работодателите наблюдават повишение на производителността на труда, като най-значима връзка се наблюдава в резултат на повишаване на имиджа и подобрената комуникация между колегите и ръководството на предприятието.

Фигура 14. Непланирани и странични ефекти в 102-те предприятия въвели и апробирали инструментариума за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството на работната сила



Източник: Анкетно проучване сред 102-ма работодателите въвели, тествали и апробирали инструментариума за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството на работната сила (2022 г.), Анкетно проучване сред заетите лица в 102-те предприятия (2022 г.), собствени изчисления

От гледна точка на заетите лица, високите нива на текучество на персонал в дадена компания, могат да доведат до важни и критични ефекти за останалите служители. Наличието на високи нива на текучество в дадено предприятие може да доведе до по-нисък морал на служителите. Това може да произтича от преуморени служители, които са имали увеличени натоварвания и отговорности, поради липса на активна или обучена работна сила. Проведеното предварително проучване сред заетите лица проведено през месец февруари-март 2020 г. показва, че при близо 70% от служителите, напускането на даден служител води до увеличаване на неговата натовареност. Допълнителното напрежение оказва силно влияние върху 52% от персонала, като води до нарастване на стреса, преумора и демотивация. Продължаването на този тип работна среда може да доведе до това, че компанията да има по-трудно време за привличане и запазване на висококачествен човешки ресурс.

Освен чистите икономически ползи и разходи от внедряване на мерки за работодателите, апробирането на инструментариума за превенция на текучеството оказва влияние и на заетите лица и на тяхното възприятие за предприятието.

Резултатите от проведените проучвания относно удовлетвореността на служителите в предприятията, в които са въдени пакетите от мерки и е апробиран инструментариума е значително по-висока в сравнение с предприятията, в които мерките не са въведени. Това най-ярко проличава от служителите, които са напълно удовлетворени от сегашната си работа и биха препоръчали предприятието, като добро място за работа. Те са около 25,5 пр. п. повече спрямо заетите лица, работещи в предприятия, където няма цялостно въведени пакети за превенция на текучеството. Въведените мерки се оценяват позитивно от служителите и по отношение на взаимоотношенията между ръководство и колеги, физическата работна среда и разпределяне на натовареността. Наблюдава се увеличение с 12,4 пр. п. на удовлетвореността от начина и размерът на заплащане, а 17,3 пр. п. от заетите лица считат, че предприятието има добър имидж. По-близки са възприятията за удовлетвореност по отношение на възможностите за професионално израстване и личностно развитие – съответно с 3,4 пр. п. и 4,3 пр. п. Анализът на получените разлики показва, че всички са статистически значими. Резултатите от удовлетвореността сред заетите лица в предприятията внедрили пакетите от мерки и в предприятията без внедрени мерки е представено в следващата таблица.

Таблица 7. Разлика в удовлетвореността на служителите след внедряване на пакета от мерки

	% от заетите лица в предприятията не въвели и апробирали инструментариума	% на заетите лица в предприятията въвели и апробирали пакета от мерки	Разлика (пр. п.)
Начинът и размера на заплащане (включително надбавки и бонуси, ваучери на храна, медицински услуги и др.) е справедлив и ме мотивира да работя	59,8	72,2	12,4
Сигурността на моята работа	66,1	84,7	18,6
Професионалното сътрудничество с моят ръководител и колеги	73,3	87,5	14,2
Неформалните контакти и взаимоотношения с колегите	71,8	76,9	5,1

	% от заетите лица в предприятията не въвели и апробирали инструментариума	% на заетите лица в предприятията въвели и апробирали пакета от мерки	Разлика (пр. п.)
Физическата работна среда на мястото ми на работа	60,7	79,6	18,9
Чувствам се добре от натовареността в работата си	62,6	77,6	15,0
Работните задачи ми поставят подходящи предизвикателства	65,2	72,2	6,9
Вниманието, отделено на моето професионално и личностно развитие	45,1	49,4	4,3
Възможностите , които ми се предоставят за професионално израстване и кариера	40,1	43,5	3,4
Компанията ми има добър имидж	68,2	85,5	17,3
Други хора смятат компанията ми за добро място за работа	61,8	81,6	19,8
Професионалните умения и опит на моя непосредствен началник	63,3	80,4	17,1
Удовлетворен съм напълно от сегашната си работа и бих препоръчал на други близки и познати да търсят работа във фирмата	52,1	77,6	25,5

Източник: Националното представително теренно анкетно проучване сред заети лица (2020 г.). Анкетно проучване сред заетите лица в 102-те предприятия (2022 г.), собствени изчисления

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ИЗВОДИ

Изводите и заключенията от оценката следва да се разглеждат комплексно, и в духа на направените допълнителни коментари. Оценката на ефектите на апробираните пакети и мерки за превенция и намаление на текучеството изисква значително по-дълъг период от време, за да се оцени тяхното влияние. Поради тази причина резултатите и изводите от оценката не трябва да бъдат възприемани като общовалидни.

Съгласно получените данни, 102 предприятия с близо 16 хил. служители са апробирали инструментариума за превенция на текучеството. В значителна част от предприятията има въведени различни практики за управление на човешките ресурси, в това число и мерки за задържане на персонала, но за част от тях предприятията не отделят необходимия финансов ресурс. Въвеждането на пакетите от мерки и апробирането на инструментариума се е отразил в изменение на техните финансовите разходи. Отчита се нарастване на разходите 13,8 пр. п за финансово стимулиране, което намира отражение и в по-високата удовлетвореност на служителите от начина и размера на заплащане -72,2 от служителите се чувстват удовлетворени. В сектор „Индустрия“ , с 30 пр. п. са нараснали предприятията отделящи средства за допълнително финансово стимулиране, докато в сектор „Услуги“ се отчита незначително намаление с 1 пр. п. на предприятията.

С известна условност, влиянието на въведените мерки са се отразили и върху намаляване с 8,8 пр. п. на разходите за наемане на персонал. Наблюдава се намаление на предприятията, които отделят средства за допълнителни социални привилегии за насърчаване на спортната активност, осигуряване на работно облекло, сплотяване на екипа и др. Това намаление може да се дължи както на оптимизиране на разходите, в следствие на внедрените пакети от мерки, така и на намаление на разходите поради влошаване на политическата и икономическата среда.

Оценката показва, че средните разходи за внедряването на пакета от мерки и апробиране на инструментариума за един служител ще струва на работодателите от 4,746 хил. в сектор „Строителство“ до 5,162 хил. лв. на човек в сектор „Индустрия“. Разходите по съобразяване (има се предвид само допълнителните разходи възникнали от внедряване на мерките) показват, че предприятията в сектор „Индустрия“ трябва да отделят минимум 2,491 хил. лв., а в сектор „Строителство“ 2,316 хил. лв., а в сектор „Услуги“ 2,781 хил. лв. на един служител. Независимо, че индивидуалните разходи за един служител са значително по-ниски от ползите, основен фактор за максимизиране на ползите за работодателите се



явява нивата на текучеството в конкретното предприятие. При отчетените средни нива на текучеството в сектор „Индустрия“ от 12,9% може да се очаква разходите да бъдат с 39-42% по-високи спрямо ползите. Извършените изчисления сочат, че най-благоприятното решение за цялостно апробиране на конкретни пакети от мерки в сектора, следва да се разглежда при нива на текучеството над 21,3% на годишна база. Поради наблюдаваните значителни нива на текучество в сектор „Строителство“ (46,3%) внедряването на пакетите от мерки и апробирането на инструментариума в предприятията, се очаква ползите да са близо двойно по-големи спрямо разходите. В сектор „Услуги“ при регистрирани нива на текучество от 14,4% данните сочат, че ползите са с 60% по-ниски от необходимите средни разходи за внедряване на пакетите от мерки и апробирането на инструментариума. При средни нива на текучество от 36% на годишна база ползите от внедряване на мерките се равняват на техните разходи.

От данните е видно, че въвеждането на отделните пакети/мерки/инструменти или комбинация от тях, цялостно или частично зависи от конкретното предприятие, неговите специфики и възможност, както и от нивата на текучество.

Резултатите дават една противоречива картина на влиянието на мерките върху текучеството по сектори. По отношение на нагласите на заетите лица в секторите „Строителство“ и „Услуги“ се отчита позитивна, като нагласите за смяна на работата през следващата година е по-нисък съответно с 15,6 пр. п. и 6,4 пр. п. При сектор „Индустрия“ в нагласите на заетите лица се отчита слабо нарастване от 0,2 пр. п., но разликата се очертава незначителната.

На ниво регион, най-високи са нагласи за напускане и/или смяна на работата продължава да се отчитат в Североизточен район (31%), като нарастването е с 6,8 пр. п. В останалите райони, сред целевите предприятия нагласите намаляват. Най-видимо те са Северозападен район (-6,1 пр. п.) и Югозападен район (-4,9 пр. п.). В Югоизточен и Южен централен район разликата е под 1 пр. п.

По отношение на непланираните ефекти, след въвеждане на инструментариума, работодателите отчитат, значително подобрене на комуникацията между ръководство и служителите (при 78,4% от предприятията) и подобрене в микроклимата в предприятието при 70,6% от предприятията.

От гледна точка на заетите лица, въведените мерки и апробирания инструментариум оказва позитивно влияние върху тяхната удовлетвореност. С 25,5 пр. п. е по-голям броят на служителите, които са напълно удовлетворени от сегашната си работа и биха я препоръчали на свой приятел, познат, а с 12,4 пр. п. са повече служителите, които се чувстват удовлетворени от начина и размерът на заплащане. В допълнение с 18,6 пр. п. е по-висок дялът на заетите лица, които се



чувстват сигурни за своята работа. По-висок процент от служители отчитат, че въведените мерки оказват позитивно влияние на взаимоотношенията между ръководство и колеги, физическата работна среда и разпределяне на натовареността.

Извършената последваща оценка показва, че въведените мерки следва да бъдат съобразени със спецификата на предприятието, служителите и нивата на текучеството, като се отчитат и политиките и практиките в конкретното предприятие. В същото време, извън финансовите аспекти, и работодателите и служителите отчитат позитивни промени в имиджа на предприятието, взаимоотношенията и комуникацията между отделните звена.

IV. ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1: Източници на информация

1. „Анализ на позициите на заетите лица по отношение на причините за текучеството на работна сила по региони“, аналитичен доклад на резултатите от проучване сред заетите лица по проект „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила“, 2020 г.;
2. „Анализ на позициите на заетите лица по отношение на причините за текучеството на работна сила по икономически сектори“, аналитичен доклад на резултатите от проучване сред заетите лица по проект „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила“, 2020 г.;
3. „Анализ на позициите на работодателите по отношение на причините за текучеството на работна сила по региони“, аналитичен доклад на резултатите от проучване сред работодателите по проект „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила“, 2020 г.;
4. „Анализ на позициите на работодателите по отношение на причините за текучеството на работна сила по икономически сектори“, аналитичен доклад на резултатите от проучване сред работодателите по проект „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила“, 2020 г.;
5. „Оценка на ефекта от текучеството на работна сила върху предприятията“ по проект „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила“, 2020 г.;
6. „Анализ на факторите, влияещи върху текучеството на работната сила и на динамиката му в предприятията по региони и по сектори“, проект „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила“, 2020 г.;
7. „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.;
8. „Предварителна оценка на въздействието на иновативния инструментариум за управление, контрол, превенция и противодействие на текучеството на работна сила“, проект „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила“, 2021 г.;
9. Обобщена оценка на резултатите от пилотното тестване и апробиране на инструментариума в реална среда, проект „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила“, 2022 г.;
10. Ployhart, R. E., A. J. Nyberg, G. Reilly, and M. A. Maltarich. 2014. “Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources!” *Journal of Management* 40 (2)



11. Leana, C. R., and H. J. Van Buren. 1999. "Organizational Social Capital and Employment Practices." *The Academy of Management Review* 24 (3)
12. Felts, W., T. R. Mitchell, D. R. Hekman, T. W. Lee, B. C. Holtom, and W. S. Harman. 2009. "Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting." *Academy of Management Journal* 52 (3)
13. Hancock, J. I., D. G. Allen, F. A. Bosco, K. R. McDaniel, and C. A. Pierce. 2013. "Meta Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance." *Journal of Management* 39 (3): 573–603.
14. Abelson, M. A., and B. D. Baysinger. 1984. "Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model." *The Academy of Management Review* 9 (2): 331–341