



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

РЕГИСТЪР НА ПРИЛОЖИМИТЕ ДОБРИ ПРАКТИКИ ЗА ПРЕВЕНЦИЯ НА ТЕКУЧЕСТВОТО

ОБОБЩЕН ДОКЛАД



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

2021 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

СЪДЪРЖАНИЕ

I. УВОД	4
II. КАТЕГОРИЯ: „ФИНАНСОВА ПОЛИТИКА НА ФИРМАТА“	6
1. Добра практика: „Система за определяне на бонуси“	6
2. Добра практика: „Допълнително здравно осигуряване“	8
3. Добра практика: „Ваучери за храна“	10
4. Добра практика: „Осигуряване на транспорт“	12
5. Добра практика: „Участие в капитала на фирмата“	13
6. Добра практика: „Допълнително доброволно пенсионно осигуряване“	14
III. КАТЕГОРИЯ: „СТИЛ НА УПРАВЛЕНИЕ“	16
7. Добра практика: „Допълнителни дни платен отпуск“	16
8. Добра практика: „Въвеждане на служителя“	17
9. Добра практика: „Обучение на управленския екип“	20
10. Добра практика: „Team building,“	22
11. Добра практика: „Възможност за участие в доброволчески инициативи“	23
12. Добра практика: „Признаване на усилията на служителя“	25
13. Добра практика: „Обратна връзка“	27
14. Добра практика: „Предложения за подобряване на работата“	29
15. Добра практика: „Ясна комуникация за целите на компанията“	31
IV. КАТЕГОРИЯ: „ХАРАКТЕРИСТИКА И УСЛОВИЯ НА РАБОТНА СРЕДА“	33
16. Добра практика: „Седмица на безопасността“	33
17. Добра практика: „Намаляване на стреса и подобряване на организацията на работа“	34
18. Добра практика: „Преодоляване на стреса на работното място“	36
19. Добра практика: „Споделени работни места за повече идеи“	39
20. Добра практика: „Условия за работа“	40
V. КАТЕГОРИЯ: „КАРИЕРА“	42
21. Добра практика: „Мрежа за млади специалисти“	42
22. Добра практика: „Споделени обучения“	44
23. Добра практика: „Стипендии за обучение за децата на служителите“	45

24.	Добра практика: „ <i>Безплатна фирмена библиотека</i> “	46
25.	Добра практика: „ <i>Хоризонтално и вертикално израстване на служители във фирмата</i> “	47
26.	Добра практика: „ <i>Наставничество</i> “	48
27.	Добра практика: „ <i>Програма младежи-възрастни</i> “	51
28.	Добра практика: „ <i>Трансфер на знания</i> “	52
29.	Добра практика: „ <i>Дигитална платформа за обучение</i> “	55
VI. БАЛАНС МЕЖДУ РАБОТА И ЛИЧЕН ЖИВОТ		57
30.	Добра практика: „ <i>Работа от дистанция</i> “	57
31.	Добра практика: „ <i>Адаптиране на работния график</i> “	59
32.	Добра практика: „ <i>Баланс между семейството и работата</i> “	61
33.	Добра практика: „ <i>Фокус върху резултатите, а не върху присъствието</i> “	63
34.	Добра практика: „ <i>Извън училищни грижи за деца</i> “	64
35.	Добра практика: „ <i>Управление на времето от служителите</i> “	66



I. УВОД

Настоящият аналитичен доклад е разработен в изпълнение на дейност 4 „Идентифициране и анализиране на приложимостта на съществуващи практики и на иновативни инструменти и подходи в страната и чужбина, свързани с установените проблеми в целевата сфера - управление на човешките ресурси, таргетирано към превенция на текучество на работната сила в предприятията.“ по проект **"Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила"**, финансиран по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд. Проектът се изпълнява от Българска търговско-промишлена палата (БТПП), в партньорство с Конфедерация на труда "Подкрепа" и Конфедерация на независимите синдикати в България (КНСБ).

Докладът съдържа широк набор от добри световни, европейски и български практики и използвани иновативни инструменти и подходи, свързани с превенцията на текучеството на работна сила в предприятията, прилагани от членовете на палатите, членки на Асоциацията на европейските търговско-промишлени палати /ЕВРОПАЛАТИ/ и добри международни практики и иновативни механизми и решения на проблема с текучеството на работна сила в предприятията, прилагани от работодателите, членове на палатите, членуващи в Международната търговска камара (МТК)-Париж и в Асоциацията на Балканските палати /АВС/.

Всички идентифицирани добри практики, включени в настоящия доклад са съобразени по отношение на тяхната приложимост в България, както и на възможностите за адаптирането им към специфичните характеристики на националната бизнес среда, действащата нормативна уредба и спецификата на работната сила в отделните сектори и региони в страната.

Подходът при идентификация на добрите практики е съобразен с откритите тенденции в проведените проучвания и разработени анализи, като под внимание са взети и основните фактори влияещи върху динамиката на текучеството. Логическата платформа при представяне на съответната практика се базира на следната логическа платформа:

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

Фигура 1: Логическа схема при идентифициране на добрите практики



Следвайки логическия подход на проекта, идентифицираните практики са групирани на база основни категории водещи до взимане на решение за напускане и/или смяна на работа.

Категория	Общ брой идентифицирани практики	Световни	Европейски	Български
Финансова политика на фирмата	6	4	5	5
Стил на управлението	9	7	7	4
Характеристика и условия на работната среда	5	-	5	-
Кариера	9	1	8	5
Баланс между работа и личен живот	6	4	4	-
ОБЩО	35	16	29	14



II. КАТЕГОРИЯ: „ФИНАНСОВА ПОЛИТИКА НА ФИРМАТА“

1. Добра практика: „Система за определяне на бонуси“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Финансова политика на фирмата
Цел на практиката	Признаване на усилията и постигнатите резултати на служителите чрез предоставяне на финансови стимули
Вид на практиката	Световна, европейска, национална
Големина на фирмата, в която се прилага	Малки, средни и големи предприятия
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none">➤ Преработваща промишленост;➤ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети;➤ Транспорт; складиране и пощи;➤ Хотелиерство и ресторантьорство;➤ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения;➤ Финансови и застрахователни дейности;➤ Операции с недвижими имоти;➤ Професионални дейности и научни изследвания;➤ Административни и спомагателни дейности.
Целева група, към която е насочена	Всички служители на компанията
Описание на практиката / подход / инструмент	Компанията има ясно разписана методология за предоставяне на финансови стимули на своите

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

	<p>служители в зависимост от резултатите на компанията и/или на служителите. Служителите са запознати с методологията и с нейното прилагане.</p> <p>Като цяло, в методологията трябва се определи:</p> <ul style="list-style-type: none">– при какви условия се дават финансови стимули – очаквани/реализирани финансови резултати на компанията, реализирани индикатори за представяне на компанията или на отделния служител, степен на постигане на заложените цели (след отчитане на реализирането на външни рискови фактори)– каква е честотата на предоставяне на финансови стимули – годишно, на 6 или на 3 месеца. Обикновено това е свързано с прилаганата система за отчитане на представянето на служителите.– какъв е размерът на финансовия стимул (как се определя той) <p>Съществуването на ясни правила за определяне на условията и размера на бонусите създава увереност в служителите, че неговите усилия са безпристрастно признати и оценени. Всяка промяна в начина на определяне на финансовите бонуси (или невъзможността да бъдат изплатени такива, когато те се очакват) трябва да бъде своевременно и ясно комуникирана със засегнатите служители.</p> <p>Практиката стимулира ангажираността, отговорността и иновативността на служителите.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

2. Добра практика: „Допълнително здравно осигуряване“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Финансова политика на фирмата
Цел на практиката	Предоставяне на допълнителна здравна защита на служителите на компанията, както и на техните семейства.
Вид на практиката	Световна, европейска, национална
Големина на фирмата, в която се прилага	Средни и големи предприятия
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива ➤ Доставка на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване ➤ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети ➤ Транспорт; складиране и пощи ➤ Хотелиерство и ресторантьорство ➤ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения ➤ Финансови и застрахователни дейности ➤ Операции с недвижими имоти ➤ Професионални дейности и научни изследвания ➤ Административни и спомагателни дейности ➤ Държавно управление ➤ Образование ➤ Хуманно здравеопазване и социална работа ➤ Култура, спорт, развлечения

Целева група, към която е насочена	Всички служители на компанията
Описание на практиката / подход / инструмент	<p>Компанията сключва договор за здравно застраховане на своите служители със застрахователни компании, които предлагат такива продукти. Застрахователният договор може да покрива разходи за медицински прегледи, изследвания и лечение, както за служителя, така и за членове на неговото семейство. Застрахователната полица е възможно да обхваща и стоматологични лечения и разходи за диоптрични очила. В зависимост от договореностите, служителят може да се обърне към точно определени здравни заведения и да получи безплатно обслужване или да посети здравен специалист по негов избор, като в последствие направените от него разходи бъдат възстановени на база на предоставени документи и, често, до предварително определен лимит. Разходите за допълнителното здравно застраховане може да се поемат изцяло или частично от работодателя. В повечето случаи като част от пакета застрахователят предвижда извършването на периодични профилактични медицински прегледи на застрахованите лица.</p> <p>Чрез тази практика компанията показва, че оценява високо здравето на своите служители, че те са ценени. Предоставянето на възможност служителят да посети профилактичен преглед в работно време (обикновено в съответствие с предварително изработен и съгласуван график) е една от силните страни на тази практика. Бързото и навременно решаване на здравословните проблеми на служителите намалява отсъствията и повишава тяхната ефективност.</p>
Анализ на приложимостта на практиката в страната	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

3. Добра практика: „Ваучери за храна“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Финансова политика на фирмата
Цел на практиката	Предоставяне на ваучери за храна на служители
Вид на практиката	Национална
Големина на фирмата, в която се прилага	Средни и големи
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Добивна промишленост ⇒ Преработваща промишленост ⇒ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива ⇒ Доставка на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване ⇒ Строителство ⇒ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети ⇒ Транспорт; складиране и пощи ⇒ Хотелиерство и ресторантьорство ⇒ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения ⇒ Финансови и застрахователни дейности ⇒ Операции с недвижими имоти ⇒ Професионални дейности и научни изследвания ⇒ Административни и спомагателни дейности ⇒ Държавно управление ⇒ Образование

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Хуманно здравеопазване и социална работа ➤ Култура, спорт, развлечения
Целева група, към която е насочена	Всички служители на компанията
Описание на практиката /подход / инструмент	<p>Чрез тази придобивка служителите на компанията месечно получават определена сума (обикновено 60лв.) под формата на ваучери за покупка на хранителни продукти в определени търговски обекти (хранителни магазини и заведения за хранене). Ваучерите обикновено имат краен срок, преди който трябва да се използват. Те са анонимни (може да се предоставят на трети лица).</p> <p>Ваучерите за храна увеличават покупателната способност на служителите и водят до оптимизиране на разходите на фирмите. За да бъде практиката успешна за повишаване на атрактивността на работодателя, е препоръчително ваучерите за храна да могат да се използват в голям брой търговски обекти, които са лесно достъпни за служителите.</p>
Анализ на приложимостта на практиката в страната	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

4. Добра практика: „Осигуряване на транспорт“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Финансова политика на фирмата
Цел на практиката	Подпомагане и осигуряване на транспорт за служителите на компанията
Вид на практиката	Европейска, национална
Големина на фирмата, в която се прилага	Средни и големи
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Добивна промишленост ➤ Преработваща промишленост ➤ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива ➤ Строителство
Целева група, към която е насочена	Всички служители на компанията
Описание на практиката / подход / инструмент	<p>Често населеното място, където се намира компанията и нейните производствени мощности, е различно или много отдалечено от мястото, където живеят служителите.</p> <p>Компаниите може да осигурят транспорт (автобуси, микробуси) от едно населено място до мястото, където се намират производствените мощности. Обикновено този транспорт се движи по определен маршрут в точно определен времеви интервал. В големите градове е възможно служителите да получават карти за използване на обществения градски транспорт безплатно или да им бъдат предоставени средства за закупуването на такива.</p> <p>Чрез тази социална придобивка достъпността на работното място се повишава като финансовите</p>

	разходи на служителите се облекчават, което има положителен ефект върху привлекателността на работодателя.
Анализ на приложимостта на практиката в страната	Да Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката

5. Добра практика: „Участие в капитала на фирмата“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Финансова политика на фирмата
Цел на практиката	Повишаване на съпричастността на служителя към постигнатите от фирмата резултати
Вид на практиката	Световна, европейска
Големина на фирмата, в която се прилага	Големи
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Добивна промишленост ➤ Преработваща промишленост ➤ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети ➤ Транспорт; складиране и пощи ➤ Хотелиерство и ресторантьорство ➤ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения ➤ Финансови и застрахователни дейности ➤ Операции с недвижими имоти
Целева група, към която е насочена	Най-често към служители на управленски позиции (среден и висш мениджмънт)
Описание на практиката / подход / инструмент	Чрез тази практика на служителите от целевата група се дава възможност да придобият на преференциални (по-ниски от пазарните) цени дялове или участие в

	<p>капитала на компанията. Ако служителят продължи да работи в компанията за определен период от време, той получава право да продаде дяловете на пазарни цени или да участва в разпределението на печалбата. Друг вариант на практиката е предоставянето на служителю на опции за придобиването на дял в капитала на фирмата след определен период от време.</p> <p>Практиката е подходяща за компании, които се търгуват на регулиран пазар или за компании, които имат практика да изплащат част от печалбата си като дивиденди.</p> <p>Чрез практиката служителите от целевата група имат пряк интерес от доброто развитие на компанията и нейното финансово състояние.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

6. Добра практика: „Допълнително доброволно пенсионно осигуряване“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Финансова политика на фирмата
<p>Цел на практиката</p>	<p>Осигуряване на служителю за сметка на работодателя в допълнителен доброволен пенсионен фонд</p>
<p>Вид на практиката</p>	<p>Световна, европейска, българска</p>
<p>Големина на фирмата, в която се прилага</p>	<p>Средни и големи компании</p>
<p>Икономически сектор</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Добивна промишленост ➤ Преработваща промишленост

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива ➤ Доставка на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване ➤ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети ➤ Транспорт; складиране и пощи ➤ Хотелиерство и ресторантьорство ➤ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения ➤ Финансови и застрахователни дейности ➤ Операции с недвижими имоти ➤ Професионални дейности и научни изследвания ➤ Административни и спомагателни дейности
<p>Целева група, към която е насочена</p>	<p>Потенциално към всички служители, но обикновено се отнася за висококвалифицирани специалисти и управленски персонал</p>
<p>Описание на практиката /подход / инструмент</p>	<p>Работодателите имат право да допълнят пенсионния доход на своите служители, внасяйки за своя сметка суми в тяхната партида в доброволен пенсионен фонд. Служителите и работодателя имат право да внасят средства във фонда едновременно и независимо един от друг. Работодателят определя самостоятелно периодичността и размера на вноските.</p> <p>Практиката представлява допълнително стимулиране на служителите и е знак, че компанията разчита на дългосрочни отношения с тях. Компанията с ангажирана социална политика са предпочитан партньор от висококвалифицираните професионалисти.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

III. КАТЕГОРИЯ: „СТИЛ НА УПРАВЛЕНИЕ“

7. Добра практика: „Допълнителни дни платен отпуск“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Стил на управление
Цел на практиката	Повишаване на ангажираността на служителя и по-добро разпределение на времето между личен и професионален живот
Вид на практиката	Световна, европейска, българска
Големина на фирмата, в която се прилага	Средни и големи компании
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Добивна промишленост ➤ Преработваща промишленост ➤ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива ➤ Доставка на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване ➤ Строителство ➤ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети ➤ Транспорт; складиране и пощи ➤ Хотелиерство и ресторантьорство ➤ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения ➤ Финансови и застрахователни дейности ➤ Операции с недвижими имоти ➤ Професионални дейности и научни изследвания ➤ Административни и спомагателни дейности ➤ Образование ➤ Хуманно здравеопазване и социална работа ➤ Култура, спорт, развлечения

Целева група, към която е насочена	Всички служители на компанията
Описание на практиката / подход / инструмент	<p>Работодателят предоставя допълнителни дни платен отпуск над законово определения минимален брой. Практиката може да обхване всички служители на компанията, но може и да се диференцира – да се отнася само за служители, които работят в компанията от определено време или броя на допълнителните дни платен отпуск да е различен за различни категории служители.</p> <p>Практиката повишава привлекателността на компанията като позволява служителя да постигне по-добър баланс между работа и личен живот. Тя показва, че компанията осъзнава, че служителите постигат високи резултати ако са добре отпочинали и спокойно разпределят времето си между служебни задачи и лични ангажименти.</p>
Анализ на приложимостта на практиката в страната	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

8. Добра практика: „Въвеждане на служителя“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Стил на управление
Цел на практиката	Създаване на условия за бързо и ефективно навлизане в процеса на работа на новоназначени или преназначени служители
Вид на практиката	Световна, европейска, национална

<p>Големина на фирмата, в която се прилага</p>	<p>Малки, средни и големи</p>
<p>Икономически сектор</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Добивна промишленост ☞ Преработваща промишленост ☞ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива ☞ Доставка на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване ☞ Строителство ☞ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети ☞ Транспорт; складиране и пощи ☞ Хотелиерство и ресторантьорство ☞ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения ☞ Финансови и застрахователни дейности ☞ Операции с недвижими имоти ☞ Професионални дейности и научни изследвания ☞ Административни и спомагателни дейности ☞ Образование ☞ Хуманно здравеопазване и социална работа ☞ Култура, спорт, развлечения
<p>Целева група, към която е насочена</p>	<p>Служители, които за първи път постъпват на работа в дадена компания или са преназначени в нова роля/длъжност в същата компания</p>
<p>Описание на практиката / подход / инструмент</p>	<p>Компанията е разработила механизъм за бързо и ефективно въвеждане на нови служители в работния процес. Този механизъм може да включва няколко елемента:</p> <ul style="list-style-type: none"> – подготвено работно място и условия на труд – работодателят предварително е подготвил всичко необходимо за успешното изпълнение на задачите и отговорностите на служителя. Това включва осигурени пропуски, предпазни средства, материали, компютърни конфигурации с нужните права и софтуер, канцеларски консумативи и т.н.; – встъпителна среща с ръководството, на която се представя фирмената култура, целите на компанията и на конкретното звено, изясняване на организационно-правни отношения.

	<ul style="list-style-type: none">– определяне на опитен наставник (ментор) за навлизане в работата възможно най-бързо (обикновено за 30 до 100 дни). Наставникът трябва да е проактивна и предразполагаща личност за да може новият служител да се почувства приет и да се отпусне и задава въпроси относно работата и задачите– изработва се план за навлизане в работата– задачите и отговорностите на служителя са ясно определени и комуникирани с него– запознаване с останалите служители от екипа или звеното, както и с техните роли <p>Въвеждането в работата става постепенно – първоначално новият служител наблюдава работата на наставника, във втората фаза новият служител сам изпълнява задачите под надзора на наставника и през последната фаза новият служител сам организира изпълнението на задачите.</p> <p>Практиката създава условия за силна идентификация с извършената работа. Новият служител получава практическа подкрепа и е ресурсно обезпечен за изпълнение на задачите и постигане на целите.</p>
Анализ на приложимостта на практиката в страната	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

9. Добра практика: „Обучение на управленския екип“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Стил на управление
Цел на практиката	Предоставяне на специфични обучения за придобиване на "меки умения" на служители на ръководни позиции
Вид на практиката	Световна, европейска
Големина на фирмата, в която се прилага	Средни и големи
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Добивна промишленост ➤ Преработваща промишленост ➤ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива ➤ Доставка на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване ➤ Строителство ➤ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети ➤ Транспорт; складиране и пощи ➤ Хотелиерство и ресторантьорство ➤ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения ➤ Финансови и застрахователни дейности ➤ Операции с недвижими имоти ➤ Професионални дейности и научни изследвания ➤ Административни и спомагателни дейности ➤ Образование ➤ Хуманно здравеопазване и социална работа ➤ Култура, спорт, развлечения
Целева група, към която е насочена	Служители на ръководни позиции (вкл. ръководители на екипи и проекти)
Описание на практиката/подход/ инструмент	Компанията периодично предоставя обучения по "меки умения" на служителите, които са на ръководни позиции. Тези обучения развиват мениджърски умения като

	<p>например умения и подходи за решаване на конфликти, ефективно общуване, убеждаване, адаптивност, даване на обратна връзка (положителна или отрицателна), емоционална интелигентност, споделяне на знания, управление на времето и стреса.</p> <p>Много изследвания показват, че служителите често не напускат компанията, а началника си. Чрез предоставянето на тези обучения компаниите се стремят да повишат ефективността на общуването между ръководителите и служителите, да намалят и избягват възникването на конфликти вътре в екипите, да ограничат междуличностните неразбирателства и да възприемат стратегии за по-лесно преодоляване на епизоди с висок стрес. Крайната цел на обученията е да затвърдят спокойната атмосфера на общуване в компанията и да дадат увереност на служителите, че техните разбирания и достойнство ще бъдат уважавани.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

10. Добра практика: „*Team building*“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Стил на управление
Цел на практиката	Създаване и развитие на колективни ценности в екипа на компанията
Вид на практиката	Световна, европейска, национална
Големина на фирмата, в която се прилага	Средни и големи предприятия
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Добивна промишленост ➤ Преработваща промишленост ➤ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива ➤ Доставка на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване ➤ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети ➤ Транспорт; складиране и пощи ➤ Хотелиерство и ресторантьорство ➤ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения ➤ Финансови и застрахователни дейности ➤ Операции с недвижими имоти ➤ Професионални дейности и научни изследвания ➤ Административни и спомагателни дейности ➤ Образование ➤ Хуманно здравеопазване и социална работа ➤ Култура, спорт, развлечения
Целева група, към която е насочена	Всички служители на компанията
Описание на практиката /подход/ инструмент	Терминът team building (тийм билдинг) обхваща голям и разнообразен набор от дейности, чиято крайна цел е

	<p>участниците (служители в компанията) да създадат, натрупат и развият способности за работа в екип.</p> <p>В общият случай дейностите обхващат упражнения, задачи, игри, предизвикателства, през които екипът трябва да премине и реши. Това позволява всеки член на екипа да прояви своята индивидуалност в среда, различна от работната, както и да развие умения като ефективна комуникация, доверие, взаимна подкрепа, споделяне на усилията, планиране. Като цяло предизвикателствата по време на провеждане на тим билдинг подчертават взаимозависимостта на членовете на екипа, както и важноста на задачите на всеки член.</p> <p>Практиката подкрепя позитивната комуникация вътре в екипа и компанията, развиването на култура на сътрудничество и на лидерски умения и креативност при решаването на проблеми.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

11. Добра практика: „Възможност за участие в доброволчески инициативи“

<p>Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката</p>	<p>Стил на управление</p>
<p>Цел на практиката</p>	<p>Предоставяне на служителите на възможност за участие в доброволчески инициативи за определен брой работни дни</p>
<p>Вид на практиката</p>	<p>Световна, европейска, национална</p>

<p>Големина на фирмата, в която се прилага</p>	<p>Основно големи компании</p>
<p>Икономически сектор</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Добивна промишленост ➤ Преработваща промишленост ➤ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива ➤ Доставка на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване ➤ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети ➤ Транспорт; складиране и пощи ➤ Хотелиерство и ресторантьорство ➤ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения ➤ Финансови и застрахователни дейности ➤ Операции с недвижими имоти ➤ Професионални дейности и научни изследвания ➤ Административни и спомагателни дейности ➤ Образование ➤ Хуманно здравеопазване и социална работа ➤ Култура, спорт, развлечения
<p>Целева група, към която е насочена</p>	<p>Всички служители на компанията</p>
<p>Описание на практиката/ подход/ инструмент</p>	<p>Социално отговорните компании определят своите стандарти за поведение на по-високо ниво в сравнение с изискуемото от нормативната рамка. Обикновено компаниите доброволно интегрират някакви ангажименти от социално или екологично естество в своите дейности. Това може да бъде ангажимент за рециклиране на отпадъците, за подкрепа и използване на екологично устойчиви решения, за периодични дарения за социална кауза.</p> <p>Компанията може да предостави възможност на своите служители да отсъстват определен брой дни от работа с цел полагане на доброволен труд за дадена кауза, която съответства на корпоративната политика за социална отговорност и се подкрепят от компанията. Обикновено на служителите се предоставя списък с активности, времеви график и брой служители, които са нужни за изпълнението на задачите. След договаряне с прекия</p>

	<p>ръководител, съответния служител заявява своя интерес към дадена активност. Активностите включват разнообразни дейности като например участие в залесяване, почистване и възстановяване на околна среда, облагородяване на градска среда, доброволен труд, подпомагане и социална интеграция на сираци, деца и възрастни хора в домове.</p> <p>Практиката позволява на служителите да изразят своите приоритети и интереси в различни сфери на обществения живот по активен начин, което засилва тяхната удовлетвореност и повишава ангажираността им към компанията.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

12. Добра практика: „Признаване на усилията на служителя“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Стил на управление
<p>Цел на практиката</p>	<p>Създаване на система за признаване на усилията на служителя</p>
<p>Вид на практиката</p>	<p>Световна, европейска</p>
<p>Големина на фирмата, в която се прилага</p>	<p>Малки, средни и големи компании</p>
<p>Икономически сектор</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Добивна промишленост ➤ Преработваща промишленост ➤ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Доставка на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване ➤ Строителство ➤ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети ➤ Транспорт; складиране и пощи ➤ Хотелиерство и ресторантьорство ➤ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения ➤ Финансови и застрахователни дейности ➤ Операции с недвижими имоти ➤ Професионални дейности и научни изследвания ➤ Административни и спомагателни дейности ➤ Образование ➤ Хуманно здравеопазване и социална работа ➤ Култура, спорт, развлечения
<p>Целева група, към която е насочена</p>	<p>Всички служители на компанията</p>
<p>Описание на практиката /подход /инструмент</p>	<p>Получаването на признание за положените от служителя усилия е основен метод за повишаване на мотивацията на служителите и задържането им в компанията. Получаването на различни финансови стимули (виж разгледаната практика в тематична област "Финансова политика на фирмата") не винаги може да е възможно или да се реализира със съществено забавяне във времето спрямо момента, когато задачата е изпълнена или резултата постигнат.</p> <p>Ето защо е важно компанията да използва различни подходи за съвременно признаване на положените усилия. Тези подходи може да включват символични подаръци; вербална положителна оценка, давана пред останалите служители; периодично даване на обратна връзка (на 3 или 6 месеца) за постигнатото от служителя.</p> <p>Навременното, дори и неформално, признаване на усилията на служителя повишават удовлетвореността на персонала и засилват неговата ангажираност към работата и компанията.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p>

Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката

13. Добра практика: „Обратна връзка“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Стил на управление
Цел на практиката	Служителите дават обратна връзка за своите колеги и ръководители
Вид на практиката	Световна, европейска
Големина на фирмата, в която се прилага	Най-често големи компании
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Преработваща промишленост ➤ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива ➤ Доставка на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване ➤ Строителство ➤ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети ➤ Транспорт; складиране и пощи ➤ Хотелиерство и ресторантьорство ➤ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения ➤ Финансови и застрахователни дейности ➤ Операции с недвижими имоти ➤ Професионални дейности и научни изследвания ➤ Административни и спомагателни дейности ➤ Образование ➤ Хуманно здравеопазване и социална работа ➤ Култура, спорт, развлечения

Целева група, към която е насочена	Въпреки, че може да се приложи към всички служители на компанията, най-често практиката се отнася за служители, които не са пряко заети с производствения процес
Описание на практиката /подход/инструмент	<p>Компанията дава възможност на служителите си периодично да дават обратна връзка за ръководители и колеги, с които работят чрез използване на специално изработени за целта въпросници. Чрез практиката се цели идентифициране на проблеми в общуването и координацията на задачите, приоритизиране на задачите, инициативност и кооперативност, а не качество на извършената работа. Така за всеки служител, който е получил оценка от своите колеги, ще може да се посочат области, в които поведението му е желателно да се коригира. Това става чрез провеждане на разговори със служителя, запознаване с получената обратна връзка и препоръки за промяна.</p> <p>Всеки служител оценява само колеги, с които работи пряко. Неговата оценка е анонимна спрямо оценяваното лице.</p> <p>Практиката води до подобряване на работната атмосфера в компанията, чрез относително бързо идентифициране и коригиране на поведение, което я влошава.</p>
Анализ на приложимостта на практиката в страната	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

14. Добра практика: „Предложения за подобряване на работата“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Стил на управление
Цел на практиката	Служители имат възможност да дават предложения за подобряване на работния процес или на условията на труд
Вид на практиката	Световна, европейска, национална
Големина на фирмата, в която се прилага	Средни и големи компании
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Добивна промишленост ➤ Преработваща промишленост ➤ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива ➤ Доставка на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване ➤ Строителство ➤ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети ➤ Транспорт; складиране и пощи ➤ Хотелиерство и ресторантьорство ➤ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения ➤ Финансови и застрахователни дейности ➤ Операции с недвижими имоти ➤ Професионални дейности и научни изследвания ➤ Административни и спомагателни дейности ➤ Образование ➤ Хуманно здравеопазване и социална работа ➤ Култура, спорт, развлечения
Целева група, към която е насочена	Всички служители на компанията

<p>Описание на практиката/ подход/инструмент</p>	<p>Създаден е механизъм, чрез който всеки служител на компанията може да дава предложения за подобряване на работния процес или на условията на работа. Този механизъм може да е формален (писмено предложение по електронна поща или вътрешен форум) или неформален (вербално предложение, изказано на срещи на екипа). Предложенията на служителите се проверяват и при възможност се осъществяват. Важно е да се даде възможност останалите служители да дават оценка и обратна връзка за всяко предложение.</p> <p>За да се преодолее психологическата бариера в служителите и да се поощри откритостта, инициативността и креативността, предложенията трябва да се оценяват бързо, а служителите, които са изказали успешни предложения, може да се поощряват.</p> <p>Практиката може да доведе до подобряване на конкурентоспособността на компанията, безопасността на работа, облекчаване на работата, както и до подобряване на работните условия.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

15. Добра практика: „Ясна комуникация за целите на компанията“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Стил на управление
Цел на практиката	Открита комуникационна и информационна политика вътре в компанията
Вид на практиката	Световна, европейска, национална
Големина на фирмата, в която се прилага	Малки, средни и големи компании
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Добивна промишленост ➤ Преработваща промишленост ➤ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива ➤ Доставка на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване ➤ Строителство ➤ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети ➤ Транспорт; складиране и пощи ➤ Хотелиерство и ресторантьорство ➤ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения ➤ Финансови и застрахователни дейности ➤ Операции с недвижими имоти ➤ Професионални дейности и научни изследвания ➤ Административни и спомагателни дейности ➤ Образование ➤ Хуманно здравеопазване и социална работа ➤ Култура, спорт, развлечения
Целева група, към която е насочена	Всички служители на компанията

<p>Описание на практиката /подход /инструмент</p>	<p>Ръководителите периодично представят на служителите информация за целите на компанията (степен на изпълнение, промяна, приоритизиране), за промени в средата, които са оказали или може да окажат влияние, за промени в оперативните планове, които биха имали отражение върху непосредствената работа на служителите. Всяка промяна в целите или приоритетите е желателно да бъде обяснена и рационализирана.</p> <p>Тази практика позволява служителят да види по-широка картина спрямо непосредствените си задължения, поставя неговите задачи в перспектива, както и повишава ангажираността му към компанията.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

IV. КАТЕГОРИЯ: „ХАРАКТЕРИСТИКА И УСЛОВИЯ НА РАБОТНА СРЕДА“

16. Добра практика: „Седмица на безопасността“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Характеристика и условия на работна среда
Цел на практиката	Осигуряване на безопасни и здравословни условия при работа
Вид на практиката	Европейска, Чехия
Големина на фирмата, в която се прилага	Малки, средни и големи компании
Икономически сектор	➡ Строителство
Целева група, към която е насочена	Всички работници и служители във фирмата
Описание на практиката /подход /инструмент	„Седмицата на безопасността“ е важна инициатива за безопасност на работното място. Тя е значима от гледна точка на това, че се обръща внимание на ролята на безопасността като една от ценностите на компанията, наред с останалите - „грижа за живот”, „да сме по-добри заедно”, „да работим етично и прозрачно”. Същността на тази практика се изразява в това, че по време на „Седмицата на безопасността” се провеждат редица дейности на работните места (строителни обекти) и в офисите на компанията. Те не са ограничени само до служителите в рамките на дадената фирма, а включват и всички, които работят по проекти на компанията - доставчици, партньори, клиенти. Компанията е загрижена за благоденствието на всички в строителния

	<p>сектор. Дейностите включват семинари и работни срещи относно методи на безопасна работа, както и срещи с доставчици, посещения на обекти от страна на ръководството с фокус върху безопасна работна среда, техники за спасяване, използвани в случай на злополука съвместно с персонала на аварийните служби и програми за обучение на ръководството, насочени към лидерство в сферата на безопасността.</p> <p>Всяка година „Седмицата на безопасността” има конкретна тема, което повишава информираността относно въпроси, свързани с безопасността при работа, и насърчава работниците да подобрят поведението си на обекта. Мисията на „Седмицата на безопасността” е колективно повишаване на информираността на всички служители по темата безопасност и постоянен стремеж за елиминиране на злополуките с работници, както и споделена култура за загриженост и вярване, че всяка седмица трябва да е „Седмица на безопасността“.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

17. **Добра практика: „Намаляване на стреса и подобряване на организацията на работа”**

<p>Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката</p>	<p>Характеристика на работа</p>
<p>Цел на практиката</p>	<p>Намаляване на стреса, злополуките и отсъствие от работа, по болест и спешните медицински случаи</p>
<p>Вид на практиката</p>	<p>ЕС (Гърция)</p>

Големина на фирмата, в която се прилага	Малки, средни и големи предприятия
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Транспорт; складиране и пощи ➤ Доставка на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване ➤ Строителство
Целева група, към която е насочена	служителите
Описание на практиката /подход/инструмент	<p>Условията на труд, свързани с нередовната работа на смени, неясното разпределение на ролите (несигурност относно задачите) и недобрата комуникация често водят до нарастване на злополуките, отсъствие от работа и отпуск по болест и повишаване на стреса.</p> <p>За да се справят с тези проблеми, компанията се насочват към колективни решения и насърчаване на активното участие на всички работници и ръководители. При използване на систематичен подход се поставят основните за създаване на работна среда, изградена върху доверие, сътрудничество, разбиране и подпомагане, в която работещите и ръководството участват активно за подобряване на условията на труд.</p> <p>На първо място е преодоляването на организационните слабости. Промени в организацията на труда се извършват чрез работни графици, разпределение на работата в съответствие със законодателството, трудовите договори и нуждите на работниците. Задачите и задълженията на работниците се изясняват и участието им във вземането на решения се насърчава. Компанията въвежда ергономично планиране на работните практики чрез свеждане до минимум на работата при неблагоприятни климатични условия (напр. високи или ниски температури), а съставяне на екипи се определя според нивото на опитност. В МПС са монтирани GPS устройства, даващи възможност за комуникация при извънредни ситуации, а по-старите МПС са заменени.</p> <p>Освен това са направени изменения в политиката в областта на здравето и безопасността. Те имат за цел да се укрепят социалните и междуличностните</p>

	<p>взаимоотношения, да се предостави на работниците възможност да изразят своите безпокойства и да се подобри системата на обучение.</p> <p>На индивидуално равнище въвеждането на програмата в помощ на работещите позволява на последните да придобият необходимите компетенции и умения за разпознаване и справяне с проблематични ситуации.</p> <p>Това помага да се повиши способността на работещите да предотвратяват стреса чрез промени на собствения си подход или поведение.</p> <p>Предприетите действия водят до спад на общия риск от стрес на работното място, намаляване на броя на злополуките поради човешки грешки и спад на броя на случаите на отсъствие от работа, по болест и спешните медицински случаи.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

18. Добра практика: „Преодоляване на стреса на работното място”

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Характеристика на работа
Цел на практиката	Намаляване риска от стрес на работното място
Вид на практиката	ЕС (Италия)
Големина на фирмата, в която се прилага	МСП и големи предприятия
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Строителство ➤ Преработваща промишленост

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

	<ul style="list-style-type: none">➤ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива➤ Доставка на води; канализационни услуги, управление на отпадъци и възстановяване
Целева група, към която е насочена	Служители, ръководители
Описание на практиката /подход/инструмент	<p>Подобно на много организации, строителните компании са изправени пред необходимостта да поддържат високо ниво на качеството и ниско на разходите, което често води до засилено работно натоварване. В допълнение, при високата конкуренция в сектора, персонала често се чувства несигурен за своето бъдеще.</p> <p>Тъй като всички тези фактори могат да доведат до ръст на отсъствията от работа и злополуките, анализиранията компания, насочва своите действия за действия за установяване на добра психосоциална работна среда.</p> <p>Компанията извършва проучване сред своите служители за установяване на причините за психосоциални рискове: оценка на риска от стрес на работното място и проучване на работната среда. Те потвърждават необходимостта от по-голяма ангажираност на ръководството по въпросите, свързани със здравето и безопасността, и за подобряване на комуникацията с персонала и повишаване на тяхната осведоменост и активност. Те подчертават също значението на въвеждане на инициативи за подобряване на корпоративната структура с участието преди всичко на ръководителите и преките началници на компанията.</p> <p>Ключови за успеха на този проект са инициативите за подобряване на условията на труд с акцент върху централната роля на персонала, като средство за подобряване на индивидуалното благосъстояние и повишаване на производителността и растежа.</p> <p>Въведени са например превантивни посещения за безопасност, като средство за очертаване на потенциални проблеми или трудности, както и за намиране на общи решения, предлагане на инициативи за подобряване и укрепване на добрата практика.</p> <p>Въпросите, върху които се обръща внимание по време на посещенията, включват организацията на труда,</p>

	<p>работната среда и извършваните дейности. Едно от преодолените основни предизвикателства е отстраняването на предполагаемите пречки между персонала и ръководителите, което изисква установяване на среда на взаимно доверие.</p> <p>Комуникацията с персонала е станала по-ефективна с по-голямата ангажираност на ръководителите и тяхното присъствие в цеха при производствените дейности, оставяйки настрана корпоративната си роля. Тази ангажираност на ръководителите, в съчетание с привличането и участието на всички работещи, помага на компанията да премине към проактивен подход и споделена култура на превенция.</p> <p>Освен това, стартират две инициативи за превенция на здравето: прегледи на по-възрастните работници за сърдечносъдови заболявания и телефонна услуга, предоставяща съвети и психологическа помощ. И двете инициативи са достъпни безплатно за всички работещи.</p> <p>В резултат, компанията отчитат намаляване на броя на злополуки на работното място с 85%, работниците са по-мотивирани, чувстват се по-ангажирани с компанията и познават по-добре ролята, която изпълняват.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

19. Добра практика: „Споделени работни места за повече идеи”

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Характеристика и условия на работна среда
Цел на практиката	Условия на работа
Вид на практиката	ЕС (Германия)
Големина на фирмата, в която се прилага	Микро, малки и средни предприятия
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Финансови и застрахователни дейности ➤ Операции с недвижими имоти ➤ Професионални дейности и научни изследвания ➤ Административни и спомагателни дейности
Целева група, към която е насочена	Всички служители
Описание на практиката /подход/инструмент	<p>Целта на компанията е да предлага прости решения на осезаем проблем, свързани с липсата на банкови оферти, специално пригодени за самонаетите в Германия. За да може да предлага различни решения, в зависимост от случая, компанията изгражда различна среда за своите служители. Съществен момент е наличието на предишен опит на служителите за упражняване на заетост на свободна практика. Предишният опит като самонаети позволява по-точното навлизане в спецификата на тази форма на самонаемане, отчитайки се ползите и недостатъците от упражняването на такъв тип труд. Наличието на подобен тип информация позволява на компанията да бъде гъвкава, и по-лесно да се адаптира към този стил на работа. За да отговори на „духа“ на своите служители компанията предлага различни инструменти и решение за мотивация на служителите, включващи:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> – Екипни обяди (екипни обяди (кетъринг) и закуски, безплатно кафе и напитки, – Безплатно обучение и инструктаж (личен коучинг); – Гъвкавост при планирането на работното време - офис атмосфера, офис вкъщи; – Организиране и пътувания извън офиса и коледни подаръци; – Абонамент за фитнес или спортен клуб; – 25 почивни дни +почивен ден за приятно и отпускащо прекарване на рожден ден и др.; – Езикови курсове.
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

20. Добра практика: „Условия за работа”

<p>Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката</p>	<p>Характеристика и условия на работна среда</p>
<p>Цел на практиката</p>	<p>Подобряване на условията за работа</p>
<p>Вид на практиката</p>	<p>ЕС (Германия)</p>
<p>Големина на фирмата, в която се прилага</p>	<p>Микро и малко предприятия</p>
<p>Икономически сектор</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Хуманно здравеопазване и социална работа ➤ Професионални дейности и научни изследвания ➤ Култура, спорт, развлечения ➤ Операции с недвижими имоти Административни и спомагателни дейности

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

Целева група, към която е насочена	Работници и служителите
Описание на практиката/подход/инструмент	<p>Компанията изграждаме дигиталната болница на бъдещето, като предлага избираеми медицински процедури. Компанията е стартър, съставен от международни специалисти, медицински сестри, здравни специалисти, дигитални експерти и програмисти. Подходът на компанията е насочен към съвместен при решаване на проблемите. За да създаде добри условия за работа, фирмата осигурява, отлична офис среда и прозрачност. Предлагат се разнообразие от привилегии за работа:</p> <ul style="list-style-type: none">- Офис брънч всеки вторник;- Организиран обяд;- Членство в градски спортен клуб;- Езикови уроци;- Абонаменти за приложението за медитация Headspace;- Създадено пространство за йога и медитация в офиса;- месечен бюджет за лично развитие,- тримесечни награди и достъп до дигитална библиотека;- Организиране на отборни събития - летни олимпийски игри, барбекю;- Обособено място за домашни любимци;- Извършване на оценки и проучвания за удовлетвореността на служителите.
Анализ на приложимостта на практиката в страната	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

V. КАТЕГОРИЯ: „КАРИЕРА“

21. Добра практика: „Мрежа за млади специалисти“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Кариера
Цел на практиката	Тази практика е насочена към развитие на служителя, повишаване на неговата ангажираност към фирмата и като резултат: намаляване на текучеството на персонала. Основната ѝ цел е: създаване на мрежа от хора, работещи в химически предприятия, които са или в началото на своята кариера или имат желание да разширят уменията си, и в крайна сметка да променят своето мнение за химическата индустрия.
Вид на практиката	Европейска, Великобритания
Големина на фирмата, в която се прилага	Средни и големи компании
Икономически сектор	☞ Преработваща промишленост и по-конкретно Химическа промишленост
Целева група, към която е насочена	Новопостъпили служители, служители, които са в началото на своята кариера или такива, които имат желание да разширят уменията си
Описание на практиката /подход/инструмент	Фирмата, прилагаща тази практика се обединява около тезата, че чрез прилагане на „Програми за ускоряване на развитието на специалисти“, химическата промишленост ще бъде по- привлекателна за хората в ранните етапи от кариерата им. В тази връзка, се разработва онлайн платформа, която предоставя възможност за създаването на мрежа от млади служители или новопостъпили, които желаят да повишат своите знания и умения по професията, по която упражняват труд. Дирекция

„Човешки ресурси“ има ангажимента да въведе в тази мрежа списък с новопостъпилите служители и онези, които желаят да повишат своята квалификация в този сектор. На всеки служител се създава фирмен профил, промотират се в реално време организиранияте от фирмата събития и семинари. Всички служители, които изявяват желание имат достъп за участие до всички събития, които са обявени в платформата. Публикуват се учебни материали, които могат да бъдат прочетени от всеки участник по всяко време от денонощието. В тази мрежа се осигурява възможност също така и за участие в събития за обмяна на опит, което от своя страна подпомага създаването на повече и по-добри връзки между работниците на сходни длъжности. Създаването на интерактивна общност от служители от бранша, способства за нарастване на привлекателността на химическата индустрия сред потенциални нови служители. Целта на мрежата е да даде възможност на професионалистите в сектора да подобрят разбирането си за химическата промишленост извън собствената си работа, да се даде възможност да допринесат за политиките и позициите на индустрията по ключови въпроси и да участват в изграждането на репутацията на индустрията - ключов модел за участие и ангажираност със заинтересованите страни.

Анализ на приложимостта на практиката в страната

Да

Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката

22. Добра практика: „Споделени обучения“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Карьера
Цел на практиката	Тази практика е насочена към повишаване на квалификацията на служителите, работещи във фирми в сектор Енергетика, като това би довело до спестяване на значителни средства на предприятията в бранша за организирането на обучения за персонала поотделно. Управлението на човешките ресурси може да работи рамо до рамо с различните бизнес функции, за да им предостави най-добрата подкрепа и качествени услуги, подходящи за постигането на бизнес целите. Персоналът, с неговата компетентност, нужди и стремежи са един от главните и най-важни фактори за успех за компаниите.
Вид на практиката	Европейска
Големина на фирмата, в която се прилага	Средни и големи компании
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива ➤ Енергетика
Целева група, към която е насочена	Новопостъпили служители или служители, които са в началото на своята кариера или такива, които имат желание да разширят уменията си
Описание на практиката /подход /инструмент	Чрез тази практика, фирми от конкретния икономически сектор сключват Споразумение помежду си за участие на техни служители в различни обучения за квалификация и преквалификация., провеждани в различните фирми в сектора Обединяването на усилията по отношение на кариерното развитие ще способства за отделянето на по-малки инвестиции на ниво конкретна фирма в квалификация и преквалификация от една страна, а от

	друга ще гарантира поддържането на конкурентноспособността в сектора.
Анализ на приложимостта на практиката в страната	Да Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката

23. **Добра практика: „Стипендии за обучение за децата на служителите“**

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Карьера
Цел на практиката	Насърчаване на ангажираността на служителите към фирмата, чрез допълнително нефинансово стимулиране на онези, които имат най-голям принос за развитието на дадена фирма
Вид на практиката	Европейска
Големина на фирмата, в която се прилага	Малки, средни и големи компании
Икономически сектор	Всички икономически сектори
Целева група, към която е насочена	Служители, които имат значителен принос по развитието на дадената фирма
Описание на практиката / подход / инструмент	Някои компании предоставят годишни стипендии за обучение на децата на служителите си, като избират кого да спонсорират на база на работното представяне на кандидатстващия за стипендията родител и на база успеха на детето му в училище. Това е една допълнителна придобивка за всички работещи с по-големи деца, които продължават да имат

	<p>нужда както от допълнителни финансови средства, така и от сигурност на работно място.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

24. Добра практика: „*Безплатна фирмена библиотека*“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Карьера
Цел на практиката	Повишаване на знанията и уменията на служителите, посредством предоставяне на възможност за безплатно използване на специализирана литература
Вид на практиката	Национална
Големина на фирмата, в която се прилага	Средни и големи компании
Икономически сектор	Всички икономически сектори
Целева група, към която е насочена	Всички служители
Описание на практиката / подход / инструмент	<p>Някои компании предоставят напълно безплатно разнообразие от професионална литература и периодични издания на служителите си, за да бъдат те в крак с всички новости в професионалната си сфера. След като прочетат това, което ги интересува, служителите връщат вестниците, списанията или книгите обратно във „фирмената библиотека“. Тази библиотека по своята същност представлява специално оборудвана стая с книги, списания, и друг вид литература, достъпът до които е напълно безплатен и възможен през целия работен ден. Ако</p>

	<p>някои служител реши да си вземе професионална литература за къщи, той отива в деловодството на дадената фирма и там заявява своето желание. В рамките на тази библиотека има обособено също така и свободно пространство за четене, което може да бъде използвано от всички служители през обедната почивка или след работното време.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

25. **Добра практика: „Хоризонтално и вертикално израстване на служители във фирмата“**

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Кариера
Цел на практиката	Кариерно израстване на служители във фирмата, с цел допълнителна мотивация за работа и намаляване на случаите на доброволна смяна на работното място
Вид на практиката	Европейска, Германия
Големина на фирмата, в която се прилага	Средни и големи компании
Икономически сектор	Преработваща промишленост
Целева група, към която е насочена	Всички служители
Описание на практиката / подход / инструмент	Важно място за успеха на фирмата имат служителите. От тази гледна точка, фирмената политика е основно насочена към организиране на мероприятия ориентирани към работещите. Между началниците и

	<p>персонала се провеждат регулярни срещи, като на всеки три месеца на всички сътрудници се дава възможност за разговори с ръководството на предприятието. Сплотеността на екипа се подсилва с един характерен фирмен ритуал. Служителите във фирмата се разделят на екипи. Всеки четвъртък един екип представя своя проект на другите на събиране с бира и кравайчета. Принципите на тази политика се подпомагат от кратки пътища на съгласуване и вземане на решения, обусловени от плоската йерархия. Фирмата осъществява наред с вертикалното израстване също и система на хоризонтално израстване, т.е. разширяване на задачите и на сферите на отговорност. Разбира се, на ръководни позиции се назначават по възможност сътрудници от фирмата, преди да се стигне до нови назначения. С персонални планове за развитие и гъвкава организация на работата предприятието подкрепя допълнително своите сътрудници. Освен това, за квалифицираните сътрудници се провеждат не само външни мероприятия за допълнително обучение и повишаване на квалификацията. Обучения се провеждат и вътре в предприятието. При тях сътрудници със специални професионални знания наставляват другите и са на тяхно разположение за консултации. Тази мярка подпомага допълнително екипния дух в предприятието. Фирмата предоставя пред своя персонал нови възможности също и във финансово отношение, като предлага заеми с изгодна лихва.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

26. **Добра практика: „Наставничество“**

**Основна категория
рискови фактори, в**

Карьера

www.eufunds.bg

която е приложима практиката	
Цел на практиката	Осигуряване на приемственост и по-бързо и ефективно навлизане в работата на млади служители
Вид на практиката	Национална, Европейска
Големина на фирмата, в която се прилага	Средни и големи компании
Икономически сектор	Всички икономически сектори
Целева група, към която е насочена	Всички служители
Описание на практиката/подход/инструмент	<p>Постъпването на ново работно място обикновено е важна стъпка, която често пъти бива пренебрегвана. Първият работен ден във фирмата започва винаги с това, че новите сътрудници се приемат от ръководството на встъпителен разговор и се запознават с фирмената култура. Специализирано проучвания сочат, че един опитен наставник помага да се прехвърлят мостове в новата работа възможно най-бързо – за 30 до 100 дни. Съвместно се изработва план за навлизане в работата. Вътрешни и външни обучения и насоки за самообучение помагат, за да може да се отговори на изискванията. За да бъде стартът бърз, съответната фирма е изпълнила своите задължения още преди първия работен ден: работното място е напълно оборудвано, мобилният телефон и визитните картички също вече са предоставени. Въвеждането на новия служител във фирмата протича през следните фази: В първата фаза новите сътрудници наблюдават работата на своя наставник и така се запознават с работните си задължения. Във втората фаза, работникът следва собствен проект, а наставникът вече е треньор / коуч (Coach). Третата фаза се състои от самостоятелна проектна организация, при която новият сътрудник сам организира необходимата му подкрепа. По време на навлизането в работата началниците постоянно наблюдават новия служител. През първата седмица</p>

се провежда разговор за приветствие с ръководителя на отдела, в който наред с другото се представят целите на звеното и на фирмата. В рамките на първите 6 месеца се провеждат два разговора за обратна връзка, на които се обсъжда успеха от навлизането в работата, но също и удовлетвореността на служителя от новото работно място. За да не се пренебрегва последната, редовно се провеждат различни мероприятия за нови служители, като например те се канят на разходка из града с колективна вечеря.

Специална програма за „наставничество“ е разработена и по отношение на висшия мениджмънт. Тук процесът е малко по-различен. Достъп до тази програма имат служители, които притежават потенциал свръх бързо да израснат в йерархията. Изборът на участниците се извършва чрез допитване до ръководителите, отчитайки индивидуалните годишни атестации. След това, посочените кандидати се канят за участие в център за оценка, който потвърждава или отхвърля наличието на потенциал за развитие на даден служител. Всички участници по тази програма получават индивидуален план за развитие. Контролът на хода на участието на служителите в тази програма се базира предимно на индивидуалната и неформална обратна връзка от наставника и наставявания (евентуално и чрез активно питане от програмния мениджър). Отчет на тандема за ръководството се извършва формално в рамките на заключителната проверка на програмата и неформално чрез постоянен и личен контакт. Анкетирането в края на програмата включва мнението на наставявания по определени контролни въпроси (поставят се и за коучинга и обученията). Оценка се разпределят по 4-степенна скала. Мнението на менторите се отчита относно оценка на постигането на целите, хода на менторинга чрез въпросник, както и заключителен разговор с наставявания и човешки ресурси. Мнението на прекия ръководител на наставявания се взема в рамките на общата оценка на целите на плана за развитие в края на програмата.

<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>
--	---

27. **Добра практика: „Програма младежи-възрастни“**

<p>Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката</p>	<p>Кариера</p>
<p>Цел на практиката</p>	<p>Предаване на професионален опит и знания от по-възрастните работници към по-младите, с оглед по-добро справяне с възложените задачи</p>
<p>Вид на практиката</p>	<p>Национална</p>
<p>Големина на фирмата, в която се прилага</p>	<p>Средни и големи компании</p>
<p>Икономически сектор</p>	<p>Всички икономически сектори</p>
<p>Целева група, към която е насочена</p>	<p>Служители в пред- пенсионна възраст</p>
<p>Описание на практиката/подход/инструмент</p>	<p>Предвид неблагоприятната демографска ситуация и увеличаването на средната възраст на населението, служители, носители на важен опит, много служители достигнат пенсионна възраст и напускат дадено предприятие. Същевременно масовото навлизане на нови технологии налага необходимостта от използването им и от по-възрастните работници. Всичко това налага необходимостта да се разработят решения, които да допринесат за предаване на фирменото ноу-хау от по-възрастните на по-младите служители, както и да се запази, и да се насърчава способността за учене и работа от по-възрастните. На това основание във фирмите се инициират, в</p>

	<p>качеството на модел, учебни тандеми, в които участват млад и възрастен партньор. Базирайки се на изискванията на съответните работни задачи, съвместно с всички участници, се разработват специфични, структурирани планове за развитие. Така взаимната квалификация се извършва в процеса на работа. От страна на предприятието се предоставят необходимите за това времеви и технически ресурси. Резултатите от извършвания се трансфер на знания се документира под формата на непрекъснато допълвана „Бер-кутия на знания“. Тази кутия на знания е на разположение на всички сътрудници и се състои от:</p> <ul style="list-style-type: none">• Сборници със задачи за различни учебни области, които могат да се използват при обучението, навлизането в работата или повишаването на квалификацията.• Сбирка от специфични за предприятието учебни материали, които могат да се използват като образцови решения за учебни процеси или за въвеждане в работата.• Методични ръководства за квалификация на възрастни партньори за подобряване на методичната компетентност. <p>Посредством извършваният трансфер на знания се създава възможност да се запазят в предприятието голяма част от знанието и опита при напускане или при смяна на специалисти и ръководители.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

28. **Добра практика: „Трансфер на знания“**

**Основна категория
рискови фактори, в**

Кариера

която е приложима практиката	
Цел на практиката	Предаване на специализирани знания и умения между работниците от различни поколения
Вид на практиката	Национална
Големина на фирмата, в която се прилага	Средни и големи компании
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива ➤ Енергетика
Целева група, към която е насочена	Доказани ключови сътрудници, служители, които притежават важни знания и умения
Описание на практиката / подход / инструмент	<p>Дейностите в този сектор изискват висока квалификация, изразени знания и умения на специалисти и отчасти многогодишен период на навлизане в работата. В условията на кризи от различен характер, възможно е съкращаване на много служители, явяващи се носители на опит и специализирани знания. Налице са проблеми в управлението на персонала в този сектор, свързани с това, че при напускане на служител остава малко време заместникът да се въведе внимателно в работата. Сърцевината на прилаганата практика е да се стигне до това „скрито“, недокументирано знание, за което работникът често не осъзнава, че става въпрос за ценно знание. Как става това:</p> <p>Звеното по развитие на персонала (РП) подпомага, структурира и съпровожда процеса на „трансфер на знания“. То е катализатор (може да задава „глупави“ въпроси, иницира уточняване на използваните понятия) и едновременно следи за това, участващите да отделят време за предаването на знания. Сърцевината на подкрепата на звеното по развитие на персонала е да се стимулира и задълбочава комуникацията между предаващия и приемашия</p>

	<p>знания. Методът за избор са циркулярни въпроси и обратна връзка. Опитът често показва, че двете страни използват едни и същи думи, но не винаги имат предвид едно и също нещо. Приеманият знания се приканва към даване на обратна информация за това как е разбрал казаното от предаващия знания. Чрез визуализация и документация се осигурява допълнително общо разбиране.</p> <p>Обобщено казано, звеното по развитие на персонала съпровожда диалога между предаващия и приемащия опита и може дотолкова да остава на заден план, доколкото приемащият опита сам разпитва целенасочено. Предпоставка за успешен трансфер на знания е принципът за доброволност на участващите. Трансферът на знания дава възможност на приемащия знания да стартира своята работа по-добре подготвен.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

29. Добра практика: „Дигитална платформа за обучение“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Карьера
Цел на практиката	Предоставя възможност за получаване на основни умения в областта на информационните технологии
Вид на практиката	Световна, Европейска, Национална
Големина на фирмата, в която се прилага	Средни и големи компании
Икономически сектор	Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения
Целева група, към която е насочена	Всички служители
Описание на практиката /подход/инструмент	<p>Тази практика акцентира върху създаването на платформа, предлагаща учебни модули и творческо вдъхновение за всички служители. В този информационен продукт се представят различни интервюта за опознаване на различните служители в компанията и за осъществяването на контакт между тях в рамките на различните звена и дъщерни офиси на фирмата.</p> <p>Независимо дали става въпрос за усвояване на нови умения или затвърждаване на съществуващите, тази платформа предоставя достъп на служителите до нови знания/умения и обмяна на опит. От технология и дизайн на потребителския опит до търговски и бизнес умения, всеки модул в платформата е изработен и подготвен от експерти на фирмата. Освен това, тази платформа предлага възможност за осъществяването на местни и глобални инициативи за овластяване на служителите и споделяне на техните различия. Разместването на умения позволява на най-добрите служители да пътуват до различните дъщерни</p>

	<p>фирми по света, за да изпитат нови култури и начини на работа. Силата на управлението на персонала идва от обединяването на иноватори от всякакъв вид - стратегии, творци, разказвачи на истории, дизайнери, технолози и продуценти, като винаги се търсят бъдещите лица на фирмата.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

VI. БАЛАНС МЕЖДУ РАБОТА И ЛИЧЕН ЖИВОТ

30. *Добра практика: „Работа от дистанция“*

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Баланс между работа и личен живот
Цел на практиката	Стимулиране на служителите да намерят по-добър баланс между служебната натовареност и личния им живот
Вид на практиката	ЕС (Малта)
Големина на фирмата, в която се прилага	-
Икономически сектор	Държавно управление
Целева група, към която е насочена	Служители и ръководители
Описание на практиката /подход / инструмент	<p>Практиките на гъвкавото работно време се разглеждат като мярка за подобряване на баланса между работата и личния живот на служителите в държавната администрация в Малта. Въведен е общ принцип по отношение на всички служители. Изключения са възможни, с оглед естеството на някои длъжности, които изискват съобразяване с определен график или работа на смени.</p> <p>Практиката включва отложено начало и край на работния ден, като дава възможност на служителите да работят по-малко от 5 дни седмично, като компенсират с повече отработени часове през останалите дни. Съответният ръководител е отговорен да гарантира, че служителите не работят прекомерно, което би могло да има негативно отражение върху тяхното здраве, както</p>

	<p>и върху продуктивността им, и също така да осигури присъствието на служителите на работното място в най-натоварените периоди от работния ден, с оглед спецификата на изпълняваните задължения.</p> <p>Служителите имат възможност да разпределят изискуемия брой работни часове седмично между 4 до 6 дни.</p> <p>Ако някой ден от седмицата служител отработи по-малък брой часове от официално регламентираните, той има възможност да компенсира това, работейки повече от установеното в останалите дни от съответната седмица.</p> <p>Подобно на гъвкавото работно време, работата от дистанция също се разглежда като подход за стимулиране на служителите да намерят по-добър баланс между служебната натовареност и личния им живот, поради което подобна възможност е предвидена спрямо всички служители в администрацията. Съгласно действащото законодателство на служител е позволено да работи 90% от работното време всеки месец от дистанция.</p> <p>Конкретните условия, на които следва да отговарят служителите, които искат да се възползват от тези възможности са: да имат професионален опит не по-малък от 12 месеца, както и ръководителят да се увери, че уменията на служителя и неговото представяне на работното място са подходящи за работа от дистанция.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Отчасти</p> <p>Необходимо е адаптиране на националното законодателство</p>

31. Добра практика: „Адаптиране на работния график“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Баланс между работа и личен живот
Цел на практиката	Гъвкаво работно време
Вид на практиката	Световна
Големина на фирмата, в която се прилага	МСП, големи предприятия
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Преработваща промишленост ➤ Операции с недвижими имоти ➤ Професионални дейности и научни изследвания ➤ Административни и спомагателни дейности ➤ Култура, спорт, развлечения
Целева група, към която е насочена	Административен персонал, научно изследователски персонал, ръководен персонал
Описание на практиката /подход/инструмент	<p>Компанията предлага това, което описва като „ad hoc“ политика на гъвкавост на повечето от своите служители. Заетите лица в производственият процес са изключен от този тип програми поради изискванията на тяхната работа. Те обаче могат да работят по компресиран график на работната седмица. За почти всички останали служители е въведена политика, която им позволява да адаптират работния си график, за да отговорят на личните им нужди.</p> <p>Например, ако работникът има болно дете, той може да избере да работи от къщи този ден. Идеята на програмата е, че служителите следва да се фокусират върху работата и да постигнат целите си за изпълнение, в рамките на одобрената от компанията времева рамка. На служителите се предоставят инструментите и оборудването, от които се нуждаят, за да работят от</p>

	<p>вкъщи или на други места. Компанията също така насърчава различни служители да изпробват различни видове гъвкавост, която е най-подходяща за тях, без да има нужда от универсален подход.</p> <p>Програмата е стартирана след предварително проучване и оценка на нуждите на служителите. Въведената програма, позволява да служителите да съобразят работните си графици с личните си графици, вместо обратното. Освен това, служителите прекарват по-малко време в притеснения за външни (лични) въпроси и притеснения, което намалява стреса и в крайна сметка повишава тяхната продуктивност. Програмата осигурява възможност членовете на екипа да си помагат и да се покриват един друг, като развиват и по-разнообразни умения.</p> <p>Освен това, докато членовете на екипа си помагат да се покриват един друг по време на гъвкавост, те се развиват по-широки и разнообразни умения.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

32. Добра практика „Баланс между семейството и работата“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Баланс между работа и личен живот
Цел на практиката	Баланс между семейството и работата
Вид на практиката	Световна, европейска
Големина на фирмата, в която се прилага	МСП, големи предприятия
Икономически сектор	Всички сектори
Целева група, към която е насочена	Всички служителите на компанията
Описание на практиката / подход / инструмент	<p>Когато натискът върху работата и семейството стане твърде голям, изкушението да се намали времето за семейството и да се съсредоточим върху работата може да стане голямо. Тази стратегия работи, като облекчава натиска на работното място, но за сметка на семействата. Тези, които решат да поставят семейството на първо място, може да имат по-малко стрес, но може да им е по-трудно да продължат напред в развитието на своя професионален път.</p> <p>В търсенето на баланс между семейството и работата, компаниите се съсредоточават върху няколко инструмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Осигуряване на служителите на по-голямо чувство за контрол върху работното им време и работния им график <p>За да помогнат на служителите да се справят с конфликта между професионалния и личния живот, компанията може да позволят на служителите да уредят работния си график, за да изпълнят семейните</p>

	<p>ангажименти, да прекъснат работния си ден по лични причини и да се върнат на работа, да почиват на почивка (вместо да работят), да се прибират навреме, за да се хранят със семейството си и да променят работното си време.</p> <ul style="list-style-type: none">• Възможност за работа на непълно работно време и споделяне на работа с пропорционални предимства. <p>Компаниите могат да препроектират работата на непълно работно време, за да гарантират, че хората, които се занимават с непълно работно време, не са оцетени икономически или професионално. Това може да бъде ключова област на развитие при застаряващо население или по-висока възраст на служителите. Предприетото решение е да се осигури възможност на по-възрастните работници да се преместят на непълно работно време и/или възможност да работят дистанционно.</p> <p>Бейби бумърите се пенсионират. Един от начините да се справите с тази огромна загуба на талант е да позволите на пенсионерите да се преместят на непълно работно време и гъвкави работни места.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

33. **Добра практика: „Фокус върху резултатите, а не върху присъствието“**

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Баланс между работа и личен живот
Цел на практиката	Фокус върху резултатите, а не върху присъствието
Вид на практиката	ЕС (Испания)
Големина на фирмата, в която се прилага	Микро, малки и средни компании
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети ➤ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения ➤ Преработваща промишленост ➤ Финансови и застрахователни дейности ➤ Операции с недвижими имоти ➤ Професионални дейности и научни изследвания ➤ Административни и спомагателни дейности ➤ Други дейности
Целева група, към която е насочена	Всички служители
Описание на практиката / подход / инструмент	Привличането на най-добрите специалисти в дадена област е основно предизвикателство пред всички компании. Компания в Испания се справя с това предизвикателство, като се стреми да привлече нужните и специалисти от целия свят. Макар да осигурява възможност за физическо присъствие, компанията възприема гъвкав подход при присъствието на работа, като се фокусира върху резултатите. Служителите имат възможност да работят неприсъствено, от вкъщи или друго подходящо място, като при нужда за решаване на даден проблем могат да ползват офисите, за провеждане на срещи или обсъждане на идеи в по-широк формат. Компанията е осъзнала нуждата от насърчаване на творческата

	<p>потенциал на своите служителите, като не ги обвързва фиксираното работно време. По време на работния ден, служителите имат възможност да използват времето си за различни цели - фитнес, йога или езикови курсове осигурени от компанията, или да лични нужди. Оценката на компанията е, че възможността техните служителите да се откъснат от работния процес и задачите, стимулира тяхната креативност и предлаганите решения. Целият фокус на компанията е съсредоточен върху постигането на резултатите, а не върху присъствието на работното място.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

34. **Добра практика: „Извън училищни грижи за деца“**

<p>Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката</p>	<p>Баланс между работа и личен живот</p>
<p>Цел на практиката</p>	<p>Грижа за децата</p>
<p>Вид на практиката</p>	<p>Световна</p>
<p>Големина на фирмата, в която се прилага</p>	<p>Средни и големи предприятия</p>
<p>Икономически сектор</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Добивна промишленост ➤ Преработваща промишленост
<p>Целева група, към която е насочена</p>	<p>Работници работещи на смени</p>
<p>Описание на практиката / подход / инструмент</p>	<p>Компания за добив на желязна руда и преработка на стомана в Казахстан, финансирана две „училища по изкуства“ за децата на служителите (на възраст между</p>

	<p>5 и 18 години). Една от целите на проекта е децата да бъдат заети и обгрижвани, за да не бъдат оставени вкъщи, без надзор, докато родителите им работят, като компанията оценява, че това е особено полезно решение за самотни родители. Класовете са предимно за семействата на работниците на смени и осигуряват на децата контролирана, забавна и творческа среда. Децата могат да бъдат оставени в художественото училище от работниците в ранната смяна и след това да бъдат прехвърлени в тяхното държавно дневно училище. И обратно, работниците във вечерната смяна могат да уредят децата си да преминават от дневното си училище до училището по изкуства за късни следобедни / вечерни класове, където остават, докато родителят не приключи работа и могат да ги вземат.</p> <p>В едно училище има часове по музика, пеене, актьорско майсторство, балет, танци, различни изкуства и занаяти, компютър / ИТ и много други неща. Второто училище е родно казахстанско училище, което преподава традиционни изкуства, занаяти, музика, песни, танци и дизайн на костюми. И двете училища организират пиеси, рецитали, художествени изложби и танцови представления.</p> <p>Приетото решение осигурява възможност на работниците да се концентрират върху работните си ангажименти, като оставят притесненията за грижата за децата, докато те са на работа.</p>
Анализ на приложимостта на практиката в страната	Да Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката

35. Добра практика: „Управление на времето от служителите“

Основна категория рискови фактори, в която е приложима практиката	Баланс между работа и личен живот
Цел на практиката	Управление на времето от служителите
Вид на практиката	Европа
Големина на фирмата, в която се прилага	МСП
Икономически сектор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети ➤ Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения ➤ Преработваща промишленост ➤ Финансови и застрахователни дейности ➤ Операции с недвижими имоти ➤ Професионални дейности и научни изследвания ➤ Административни и спомагателни дейности ➤ Други дейности
Целева група, към която е насочена	Всички служители
Описание на практиката / подход / инструмент	Тази компания отива стъпка по-далеч от „гъвката работа“ и насърчава служителите си да управляват своето време и натоварване по какъвто и да е начин, който сметнат за подходящ. Това означава, че ако служител приключи работата си до 15:00, той може свободно да се прибере у дома. Всеки член на екипа все още трябва да отчита свършената работа, независимо колко време прекарва в офиса. Организацията подкрепя служителите в това начинание, като гарантира, че всеки служител има достъп до технология за отдалечена работа.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



	<p>Служителите също така знаят, че техните мениджъри не следят времето, прекарано в офиса.</p> <p>Резултатите от приложимостта на практиката показват, че членовете на екипа са по-щастливи, имат по-голямо чувство за свобода и се чувстват по-отдадени на своите работни ангажименти. Ограниченията за такъв подход ще включват вида на бизнеса и работата / ролята. Може да не е приложим за всички видове служители, а по-скоро за ръководни и експерти с гъвкави задачи.</p>
<p>Анализ на приложимостта на практиката в страната</p>	<p>Да</p> <p>Не са идентифицирани налични законодателни / нормативни ограничения или бизнес ограничения за въвеждане на практиката</p>

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

VII. Източници

1. Проучване на Адеко за политиките за цялостно възнаграждение на служителите <https://adeccobulgaria.com/2019/11/04/total-remuneration-packages/>
2. <https://www.infostock.bg/infostock/control/world/news/97701-eto-koi-sa-trite-najvazhni-umeniya-koito-sluzhitelite-tryabva-da-razviyat>
3. Наръчник с добри управленски практики по управление на персонала, КРИБ (2012), <http://ophrd.krib.bg/bg/wp-content/uploads/6.3.pdf>
4. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/how-to-reduce-employee-turnover-through-robust-retention-strategies.aspx>
5. <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/08/09/5-ways-to-reduce-employee-turnover/>
6. <https://www.thebalancecareers.com/tips-to-reduce-employee-turnover-1919039>
7. <https://www.humanity.com/blog/employee-turnover-and-how-to-reduce-it.html>
8. <https://smallbusiness.chron.com/reduce-turnover-workplace-18019.html>
9. <https://www.brighthr.com/articles/culture-and-performance/staff-turnover/managing-and-reducing-employee-turnover/>
10. <https://www.saviom.com/blog/effective-strategies-reduce-employee-turnover/>
11. https://www.researchgate.net/publication/211390924_Strategies_for_Reducing_Employee_Turnover_A_Meta-Analysis
12. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3412&context=dissertations&httpsredir=1&referer=> (Strategies for Reducing High Turnover Among Information Technology Professionals, Lawrence Arnold)
13. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=3319&context=dissertations> (Strategies to Reduce Voluntary Employee Turnover in Small Business, Angel Moore Major)
14. <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-020-8289-5>
15. <https://www.islandscholar.ca/islandora/object/ir%3A20219/datastream/PDF/view>
16. <https://fbr.springeropen.com/articles/10.1186/s11782-020-00074-6>
17. http://www.ohasineurope.com/wp-content/uploads/2018/07/ALLcountry_O2_BG.pdf
18. http://www.bsecluster.org/wp-content/uploads/2018/04/Online-doklad_dobri-praktiki-1.pdf
19. <http://ophrd.krib.bg/bg/wp-content/uploads/6.3.pdf>
20. <https://www.isobar.com>