



ПРЕДСТАВЯНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗПЪЛНЕНИЕТО НА ПРОЕКТ “УСТОЙЧИВА ЗАЕТОСТ И ПРЕВЕНЦИЯ НА ТЕКУЧЕСТВОТО НА РАБОТНАТА СИЛА”

23/06/2022

Заклучителна конференция

Проект: BG05M9OP001-1.051-0004-C01 „УСТОЙЧИВА ЗАЕТОСТ И ПРЕВЕНЦИЯ
НА ТЕКУЧЕСТВОТО НА РАБОТНАТА СИЛА”

Водещ партньор: Българска търговско-промишлена палата (БТПП)

Партньори:

Конфедерация на труда "Подкрепа,"

Конфедерация на независимите синдикати в България (КНСБ)

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

BG05M9OP001-1.051-0004-C01 „Устойчива заетост и превенция на текучеството на работната сила”, финансиран по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”, съфинансиран от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОСНОВНИ ЦЕЛИ НА ПРОЕКТА

- Чрез съвместните действия с останалите социални партньори да се създадат предпоставки за провеждането на по-добре функциониращ и по-ефективен социален диалог;
- Да се преодолеят предизвикателствата пред работодателите при управлението на човешките ресурси и индустриалните отношения, възникващи от засилващото се текучество на работната сила в предприятията им.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

ОСНОВНИ ЦЕЛИ НА ПРОЕКТА

- Да се насърчи и активизира социалното партньорство за осигуряване и поддържане на работна среда, възпрепятстваща текучеството на работната сила.
- Да се разработят, апробират и внедрят специфични иновативни инструменти и да се създадат предпоставки за ефективно и мотивиращо управление на човешките ресурси в предприятията, таргетирани към намаляване и превенция на текучеството.



КАКВО Е ТЕКУЧЕСТВО НА ПЕРСОНАЛА?

- Текучеството е организационен феномен, който означава напускане, съкращаване или освобождаване на заеманата позиция в определена фирма;
- *Дефинирането на понятието текучество най-често се основава на два водещи взаимосвързани критерия:*
 - *До каква степен заетите лица са склонни доброволно да напуснат настоящата си месторабота;*
 - *До каква степен работодателите създават условия за предотвратяване на текучеството в техните предприятия.*



СЪДЪРЖАНИЕ НА ПРОБЛЕМА

- **Отрицателни ефекти:** В теорията за социалния капитал се отчита, че високите нива на текучество може да наруши социалните връзки и да повлияе негативно на доверието и взаимоотношенията между колегите; да влоши микроклимата в предприятията и да окаже отрицателно въздействие върху морала на тези служители, които са избрали да останат;
- **Положителни ефекти:** текучеството може да увеличи човешкия капитал, когато идващите служители внасят нови идеи, развитие на нови технологии, оптимизиране на разходите за труд, мобилността на персонала може да бъде възможност за служителите да търсят по-добро съответствие между личните стремежи, компетенции и организацията, за която работят.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛНИ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНА
СИ

РЕАЛИЗИРАНИ ДЕЙНОСТИ: ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ПРИЧИНИТЕ ЗА ТЕКУЧЕСТВОТО НА РАБОТНАТА СИЛА В ПРЕДПРИЯТИЯТА

- **Национално представително теренно анкетно проучване сред 3603 лица както следва:**
 - 2460 бр. заети лица; 748 бр. работодатели; 53 бр. браншови организации; 252 бр. Бюра по труда; 25 бр. бизнес общности; 65 бр. социални партньори
- **Дълбочинни интервюта с представители на целевите групи, включени в проекта- общо 68 броя;**

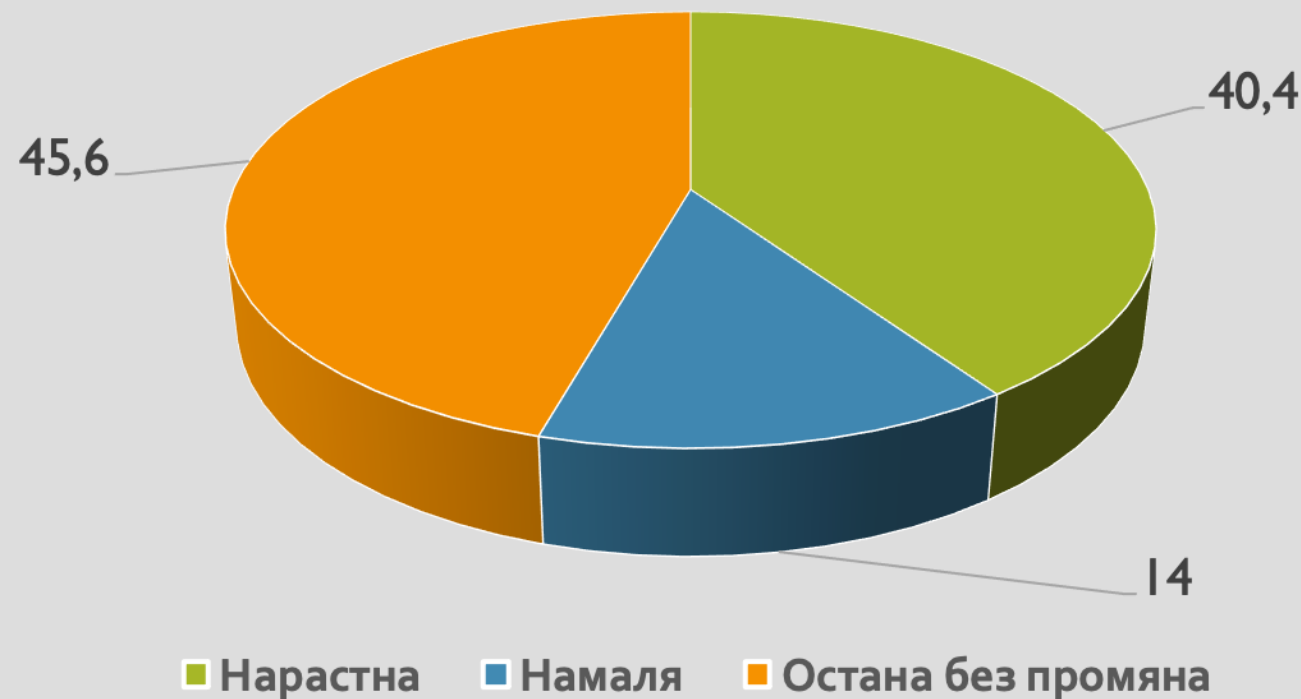


ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА

**ОБХВАТЪТ НА ТЕКУЧЕСТВОТО В БЪЛГАРСКИТЕ
ПРЕДПРИЯТИЯ НА НАЦИОНАЛНО НИВО Е ОЦЕНЕН
СРАВНИТЕЛНО ВИСОКО ОТ РАБОТОДАТЕЛИТЕ – 40.4%.**





СЕКТОРИ, В КОИТО ТЕКУЧЕСТВОТО НА ПЕРСОНАЛА В НАЙ-ГОЛЯМА СТЕПЕН НАРАСТВА ПРЕЗ ПОСЛЕДНИТЕ ГОДИНИ

- Сектор С: „Преработваща промишленост“ - според 52.7% от анкетираниите;
- Сектор А: „Селско, горско и рибно стопанство“ - според 51.3% от лицата;
- Сектор J: Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения - според 50% от анкетираниите;
- Сектор F: Строителство - според 40.5% от анкетираниите;
- Сектор I: Хотелиерство и ресторантьорство - според 40% от анкетираниите;
- Сектор H: Транспорт; складиране и пощи - според 40% от анкетираниите; и
- Сектор G: Търговия; ремонт на автомобили и мотоциклети - според 39.3% от анкетираниите.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

СЕДЕМТЕ ВОДЕЩИ ПРИЧИНИ ЗА ДОБРОВОЛНА СМЯНА НА РАБОТНОТО МЯСТО, СПОРЕД ЗАЕТИТЕ ЛИЦА





КАТЕГОРИИ ПРИЧИНИ, ВОДЕЩИ ДО ПРИНУДИТЕЛНО НАПУСКАНЕ

| | |
|---|-------------|
| Поради влошаване на икономическата ситуация и неизбежно закриване/съкращаване на работни места във фирмата | 44.8 |
| Заради несправяне с възложените задачи | 72.8 |
| Уволнение или освобождаване поради случаи на конфликти на работното място | 30.4 |
| Липса на адекватна професионална подготовка | 51.4 |
| Непрофесионално отношение и слаба ангажираност към целите на фирмата | 74.3 |



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

ОСНОВНИ НАГЛАСИ ФОРМИРАЩИ ТЕНДЕНЦИИТЕ ЗА ТЕКУЧЕСТВО НА ПЕРСОНАЛА ПО РАЙОНИ НА ПЛАНИРАНЕ

| Район на планиране | Дял на заетите, които обмислят смяна на работа през следващата година |
|--------------------|---|
| Северозападен | 21% |
| Северен централен | 13% |
| Североизточен | 24% |
| Югоизточен | 12% |
| Южен централен | 19% |
| Югозападен | 20% |



РЕАЛИЗИРАНИ ДЕЙНОСТИ: АНАЛИЗ НА РИСКА ОТ ТЕКУЧЕСТВО

- **Анализът на риска включва** идентифициране и оценяване на потенциални рискови фактори, които могат да повлияят негативно върху организационната ефективност на дадена фирма, свързани с текучеството на персонала, като същевременно предостави възможност за търсене на подходи за тяхното преодоляване.
- **Изчисляване на Индекс на риска от текучество:** обобщава субективните представи на работодателите за текучеството на персонала, в зависимост от икономическия сектор и района на планиране.



ИНДЕКС НА РИСКА ОТ ТЕКУЧЕСТВО

- Индексът на текучеството се изчислява въз основа отговорите на работодателите на определен брой въпроси, които са групирани в 5 основни категории: *Финансова политика; Стил на управление; Характеристика и условия на работната среда; Кариера и Баланс между работа и личен живот;*
- Стойността на риска се изчислява като сума от възможните отговори на зададените въпроси. В зависимост от получената стойност риска от текучество се определя по следната скала:



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ



СКАЛА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РИСКА ОТ ТЕКУЧЕСТВО:

| Много нисък риск | Стойността на получената оценка е в границите от 111 до 120 |
|-------------------------|---|
| Нисък риск | Стойността на получената оценка е в границите от 91 до 110 |
| Умерен риск | Стойността на получената оценка е в границите от 76 до 90 |
| Висок риск | Стойността на получената оценка е в границите от 61 до 75 |
| Много висок риск | Стойността на получената оценка е в границите от 41 до 60 |
| Критичен риск | Стойността на получената оценка е в границите от 0 до 40 |



МОБИЛНО ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИНДЕКС НА РИСКА С РЪКОВОДСТВО ЗА ИЗПОЛЗВАНЕТО МУ

- Мобилната версия на Индекса за текучество дава възможност за:
- Бърза проверка на състоянието на текучеството на персонала във фирмата (отговори на 20 въпроси);
- Своевременно предприемане на действия за промяна на политиката на фирмата, с цел намаляването на случаите на доброволно смяна на работното място.
- Мобилното приложение е напълно безплатно и достъпно на следният адрес: <https://mobility-risk-index.bcci.bg>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

ДОБРИ ПРАКТИКИ ЗА ПРЕВЕНЦИЯ НА ТЕКУЧЕСТВОТО

| Категория | Общ брой идентифицирани практики |
|---|----------------------------------|
| Финансова политика на фирмата | 6 |
| Стил на управлението | 9 |
| Характеристика и условия на работната среда | 5 |
| Кариера | 9 |
| Баланс между работа и личен живот | 6 |
| ОБЩО | 35 |



ЗА ПРЕДОТВРАТЯВАНЕ, КОНТРОЛ И УПРАВЛЕНИЕ НА ТЕКУЧЕСТВОТО НА РАБОТНАТА СИЛА СЕ РАЗРАБОТИ ИНСТРУМЕНТАРИУМ ЗА ПРЕВЕНЦИЯ НА ТЕКУЧЕСТВОТО

- Инструментариума съдържа 11 пакети от мерки, съобразени със спецификата на профилите на отделните групи заети лица в дадено предприятие – по пол, възраст, семейно положение, образование, регионална специфика и др.



ПАКЕТИ ОТ МЕРКИ ЗА ПРЕВЕНЦИЯ НА ТЕКУЧЕСТВОТО

- Пакет 1: Мерки, насочени към нискоквалифицирани работници с ниска образователна степен;
- Пакет 2: Мерки, насочени към млади специалисти/служители във фирмата до 29 г.
- Пакет 3: Мерки, насочени към лица до 35 г. с над 5 г. трудов опит във фирмата:
- Пакет 4: Мерки, насочени към семейни лица с деца, с висока степен на образование
- Пакет 5: Мерки, насочени към семейни лица с деца, със средно и средно професионално образование в трудово-активна възраст
- Пакет 6: Мерки, насочени към лица в пред-пенсионна възраст с над 5 г. трудов опит във фирмата



ПАКЕТИ ОТ МЕРКИ ЗА ПРЕВЕНЦИЯ НА ТЕКУЧЕСТВОТО

- Пакет 7: Мерки, насочени към лица до 29 г., със средно или по-ниска степен на образование, със стаж във фирмата до 5 г.
- Пакет 8: Мерки , насочени към лица, работещи в микро и малки предприятия;
- Пакет 9: Мерки, насочени към лица, с ниска или липса на образователна степен от ромски произход;
- Пакет 10: Мерки , насочени към лица от женски пол в трудово-активна възраст с висока степен на образование;
- Пакет 11: Мерки, насочени към лица от женски пол до 35 г. с висока степен на образование, с деца.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА ИНСТРУМЕНТАРИУМА С ПАКЕТИ ОТ МЕРКИ ЗА ПРЕВЕНЦИЯ НА ТЕКУЧЕСТВОТО

- Предварителна оценка на въздействието;
- Обобщена оценка на резултатите от пилотното тестване и апробиране на инструментариума за превенция на текучеството;
- Окончателна оценка на въздействието.



ПРЕДВАРИТЕЛНА ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО

- Основна цел: измерване на степента на готовност на работодателите за приложение на иновативния инструментариум в селектирани 102 предприятия от различни икономически сектори, в които работодателите проявяват нагласа към превенция и противодействие на текучеството на работна сила.
- Работодателите проявяват висока степен на нагласа за въвеждане на пакетите от мерки в техните предприятия с цел превенция на текучеството на персонала.



ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРЕДВАРИТЕЛНА ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО

- В много висока степен 61% от тях проявяват склонност към прилагане на мярката „Осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд (съоръжения, оборудване, битова среда) допринасящи за ефективно изпълнение на задачите от служителите.
- „Въвеждането на системи за адекватно заплащане и допълнително финансово стимулиране съобразно приноса на служителите“ е посочено от 42% от анкетираните;
- Мерките по превенция на здравето чрез предоставяне на възможност за безплатни профилактични прегледи и допълнително здравно осигуряване са посочени като инструмент за превенция според 40.8% от запитаните.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

ОЦЕНКА НА ЕФЕКТА ОТ ТЕКУЧЕСТВОТО В ПРЕДПРИЯТИЯТА СПОРЕД РАБОТОДАТЕЛИТЕ (В %)

| | |
|---|------|
| Загуба на обучени и квалифицирани кадри | 35,4 |
| Негативно влияние върху ефективността и производителността на труда | 24,1 |
| Загуба на инвестиции, направени в подготовката на специалисти | 27,1 |
| Нарушаване на ритъма на производствения процес | 22,5 |
| Нарушена репутация, имидж на фирмата | 13,8 |



ОБОБЩЕНА ОЦЕНКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПИЛОТНОТО ТЕСТВАНЕ НА ПАКЕТИТЕ ОТ МЕРКИ

- Целта е да оцени ползите и разходите от въвеждане на пакети от мерки за превенция на текучеството и/или или на комбинация от тях.
- Изготвен обобщен профил на заетите лица в селектираните предприятия;
- Резултатите сочат, че ефектите от въвеждане на конкретните пакети от мерки имат позитивно влияние не само върху преките разходи на предприятията, но и по отношение на цялостите ѝ политика за повишаване качеството на човешките ресурси..
- Въвеждането на отделните пакети/мерки/инструменти или комбинация от тях, цялостно или частично зависи от конкретното предприятие, неговите специфики и не на последно място от неговите възможности.



ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ОБОБЩЕНАТА ОЦЕНКА

- Оценката на резултатите от пилотното тестване и апробиране на инструментариума за превенция на текучеството до голяма степен потвърждава първоначалната оценка на въздействието от формулираните пакети и мерки. Работодателите осъзнават и в някои случаи се предприети съответните мерки за постигане на по-високо ниво на удовлетвореност на служителите и тяхното запазване.
- Оценката на икономическите ефекти показва, че независимо от разликата в конкретните сектори и големината на предприятията, внедряването на инструмент за превенция на текучеството в т.ч. комбинацията между различни мерки в зависимост от нуждите, оказва позитивно въздействие върху финансовите резултати на предприятията.



ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ОКОНЧАТЕЛНАТА ОЦЕНКА НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО

- Данните по сектори показват, че най-голям брой предприятия са внедрили и апробирали мерките включени в пакет 5 „Служители 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“.



СЕКТОР „ИНДУСТРИЯ“

- Освен мерките залегнали в пакет 5, в сектор „Индустрия“, в значителна част от предприятията, анализът е показва 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 микроклимата в организацията и насърчаване на екипната работа.



СЕКТОР „УСЛУГИ“

- 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.



СЕКТОР „СТРОИТЕЛСТВО“

- 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.



ОЦЕНКА НА ВЛИЯНИЕТО НА МЕРКИТЕ ВЪРХУ ТРЕНДОВЕТЕ НА ТЕКУЧЕСТВО В СТРАНАТА





НАГЛАСИ ЗА ТЕКУЧЕСТВО СПОРЕД ЗАЕТИТЕ ЛИЦА ПО РАЙОНИ НА ПЛАНИРАНЕ

| 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 | 15,1 | -4,9 |

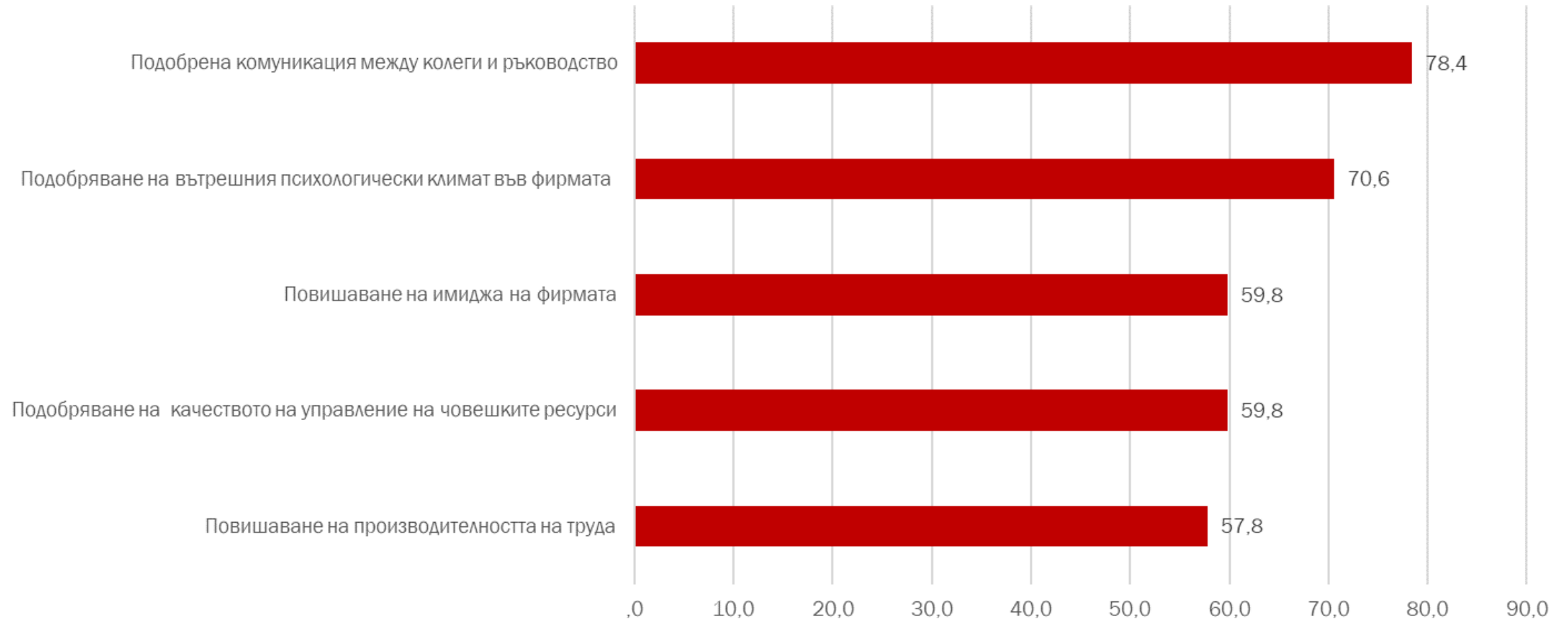


ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

НЕПЛАНИРАНИ И СТРАНИЧНИ ЕФЕКТИ ОТ ВЪВЕЖДАНЕТО НА ИНСТРУМЕНТАРИУМА





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

РАЗЛИКА В УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ СЛЕД ВНЕДРЯВАНЕ НА ПАКЕТИТЕ 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 |



| | | | |
|---|------|------|------|
| 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 | 63,2 | 80,4 | 17,1 |



БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО!

д-р. Камелия Петкова

kamelia.petkova@gmail.com

----- 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