



ИНСТИТУТ ЗА УСТОЙЧИВО
ИКОНОМИЧЕСКО РАЗВИТИЕ

*Милена Ангелова
Теодор Дечев
Добрин Иванов
Росица Стелиянова*

**БЯЛА КНИГА
НА ДОБРИТЕ ПРАКТИКИ
В КОРПОРАТИВНАТА
СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ**



Д-р Милена Ангелова
доц. д-р Теодор Дечев
Добрин Иванов
Росица Стелиянова

БЯЛА КНИГА НА ДОБРИТЕ ПРАКТИКИ В КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ

Предложения за действия, свързани с провеждане на политики и осъществяване на практики на корпоративна социална отговорност в ключови отрасли на икономиката на България, които да доведат до повишаване на привлекателността на работата в тях и до укрепване на репутацията им и представяне на най-високите световни достижения в тази област

Авторски колектив с ръководител гл. ас. д-р **Милена Ангелова - Институт за икономически изследвания към Българска академия на науките (ИИИ към БАН)**, с участието и под общата редакция на доц. д-р **Теодор Дечев – Висше училище по сигурност и икономика (ВУСИ)**, докторант **Добрин Иванов - Институт за икономически изследвания към Българска академия на науките (ИИИ към БАН)** и **Росица Стелиянова – Асоциация на индустриалния капитал в България (АИКБ)**

Книгата може да бъде използвана като учебно пособие за студенти в бакалавърски и магистърски програми при изучаването на дисциплини като мениджмънт, индустриален мениджмънт, социална отговорност в бизнеса, корпоративна социална отговорност, управление и развитие на човешките ресурси, индустриални отношения, индустриални отношения и сигурност, политическа икономия на устойчивото развитие.

Книгата не се продава и се разпространява безплатно.

Научни рецензенти:

проф. д-р Митко Димитров

Доц. д-р Албена Накова

Автори: © Милена Ангелова, Теодор Дечев, Добрин Иванов, Росица Стелиянова

© Институт за устойчиво икономическо развитие

Издател: “Л и Д ТЕРА” ООД

ISBN 978-954-90989-0-7 (мека подвързия)

ISBN 978-619-92328-0-4 (pdf)

КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ

Настоящата Бяла книга е подготвена от научно-изследователския екип на Института за устойчиво икономическо развитие (ИнуИР) и цели да представи широка гама от КСО стратегии и практики, чрез които да се повиши инструментариумът за управление и развитие на човешките ресурси на браншово ниво и в предприятията. Фокус е поставен само върху тези КСО дейности, които разширяват възможностите за позитивна мотивация на работниците и тяхното задържане на работа в предприятията.

ИнуИР работи усилено за устойчивото икономическо развитие и подобряване на бизнес средата и инвестиционния климат в Република България. Чрез организиране, подпомагане и изпълняване на изследвания и програми, свързани с устойчивото икономическо развитие, антимонополното законодателство и доброто корпоративно управление, ние се стремим да повишим конкурентоспособността и реиндустриализацията на българската икономика.

Бялата книга е насочена към решаване на идентифицирани проблеми с недостига и задържането на работна сила. Всеки бранш и предприятие обаче следва сами да оценят причините за текучеството на добри професионалисти - някои търсят по-добро заплащане, други искат по-добри условия на труд, трети имат нужда от повече социални придобивки, четвърти имат малки деца и това се отразява на трудовото им поведение, защото са принудени да балансират между работата и семейния живот.

Как да бъдат мотивирани добрите работници, за да останат в предприятието и да не търсят друга, алтернативна заетост? Това са сложни въпроси и всеки работодател вероятно си е изградил работещи механизми за справяне с неблагоприятните тенденции.

Бялата книга е разработена по начин, който да помогне в тези нелеки усилия предприятия от различни браншове, като представя на тяхно разположение богат набор от световно утвърдени практики, доказали своята ефективност по отношение на създаването на силна мотивация у работниците и привличането им за целите на предприятието. Всеки специалист в областта на човешките ресурси може да открие сред тези практики най-подходящите - тези, които най-добре пасват на съответното предприятие и които могат да му помогнат да работи с различните категории работници. КСО практиките не изискват големи вложения - нужно е желание и добри умения за правилното им прилагане. Бялата книга е полезна именно по отношение на това как българските предприятия да бъдат ефикасни при прилагането на КСО дейности и как да бъдат сигурни, че прилагат точните стратегии и практики. Преценката може да бъде направена както на ниво икономически сектор, бранш или отделно предприятие, като важен момент е готовността за експериментиране с КСО. Само по този начин може да се установи, че положените усилия ще се оправдаят многократно – работниците и служителите ще бъдат много по-мотивирани, няма да търсят друга заетост, ще работят по-качествено и ще постигат много по-високи производствени резултати.

Бялата книга представя в систематизиран вид съвременна концепция за развитие на човешките ресурси (обхват и съдържателни компоненти) като:

- Очертано е развитието на тази концепция и нейното утвърждаване в европейски и световен план;
- Изложени в атрактивен вид са принципите на прилагане на основните видове идентифицирани практики;
- Дадени са методически указания как да се подготвят и успешно да се приложат тези практики, обърнато е внимание върху най-вероятните трудности, които могат да

възникнат в процеса на прилагането им, като е поставен акцент върху тези особености на идентифицираните практики, които биха могли да се използват като ключ към тяхното успешно прилагане с оглед повишаване привлекателността на основните професии в браншови, които са ключови за развитие на българската икономика

КСО е цялостна политика на предприятието. КСО формира позитивен публичен имидж и предприятието става по-атрактивно - както за младите хора, така и за хората от активната трудова възраст.

СЪДЪРЖАНИЕ

1. Въведение.....	6
2. Коалиции за КСО	14
2.1. Пътищата за създаване на коалиции за корпоративна социална отговорност са в няколко посоки:.....	14
2.2. Пример за възможност за създаване на коалиция за корпоративна социална отговорност от доброволно съюзили се браншови организации (и евентуално – клъстери).....	14
2.3. Подкрепата за корпоративната социална отговорност чрез средствата на социалния диалог	15
2.4. Създаване на подотраслов съвет по професионално образование.....	16
3. Нови стратегии и практики на корпоративна социална отговорност, целящи повишаването на престижа на отрасли в българската икономика	22
3.1. КСО стратегия за формулирането на държавните образователни стандарти.....	23
3.2. КСО практика за повишаване на квалификацията на преподавателите в професионалните гимназии	24
3.3. КСО практика за подобряване на ергономичните показатели на работните помещения в предприятията	24
3.4. КСО практика за подобряване на условията на труд с определени акценти	24
3.5. КСО практика на постоянно повишаване на качеството на продукцията	25
3.6. КСО практика за отпускане на стипендии на ученици и студенти с дарования и интереси към работа в разглежданите ключови отрасли	25
3.7. КСО стратегия за хоризонтално сътрудничество в областта на транспорта и логистиката	27
4. Практики за задържане на таланти на работа в предприятието.....	28
4.1. Добри КСО практики за управление и развитие на човешките ресурси.....	28
4.2. Добри КСО практики за предоставяне на социални придобивки	41
4.3. Добри КСО практики за създаване на по-благоприятни условия на труд	45
5. Какво още трябва да знаем за КСО практиките?.....	48
5.1. Иновативни КСО политики, инструменти и практики и тяхната роля за повишаване привлекателността на професиите в четирите бранша	48
5.2. Отрасловите колективни трудови договори - платформа за широко прилагане на КСО практики за задържане на работниците	53
6. Заключение.....	57
Използвана литература:	60
Приложение № 1	62

Използвани съкращения

АИКБ – Асоциация на индустриалния капитал в България
АПГЕЕКТ - Асоциацията на професионалните гимназии по електротехника, електроника и компютърни технологии
БАМА - Българската асоциация на мрежовите академии
БАСЕЛ - Българска асоциация на електротехниката и електрониката
ББКЕПИ - Българска браншова камара по електронна промишленост и информатика
ББКМ - Българска браншова камара – „Машиностроене“,
БД ИР - Басейнова дирекция „Източнобеломорски район“
БЛС - Български лекарски съюз
БНТ - Българска национална телевизия
ВУ - Висше училище
ДКИ – Държавни квалификационни изпити
ДОС – Държавни образователни стандарти
ДП - Държавно предприятие
ЗБУТ – Закон за безопасните и здравословни условия на труд
ИБП - Изпълнители на болнична помощ
ИСО - Стандартизирана система за управление
КП - Клинична пътека
КСО - Корпоративната социална отговорност
КСТ - Компютърни системи и технологии
КТД - Колективен трудов договор
ЛЗ - Лечебно заведение
ЛЗБП - Лечебно заведение за болнична помощ
ЛОС - Летливите органични съединения
МДЛ - Медико-диагностична лаборатория
МЗ - Министерство на здравеопазването
МЗХ – Министерство на земеделието и храните
МИ – Министерство на икономиката
ММ с ЦПУ - Металообработващи машини с цифрово програмно управление
МОН – Министерство на образованието и науката
МОСВ - Министерство на околната среда и водите
МТСП – Министерство на труда и социалната политика
НАПОО – Национална агенция за професионално образование и обучение
НАУМ - Националната асоциация на училищата за мода
ОКТД - Отраслов колективен трудов договор
РИОСВ - Регионална инспекция по околната среда и водите
СУК - Система за управление на качеството
ТУ - Технически университет
ХТМУ - Химикотехнологичен и металургичен университет
ЦЕРБ - Централна енергоремонтна база
ЦПО – Център за професионално обучение
ЦТООС - Център за токсикология и опазване на околната среда

1. Въведение

През последните три десетилетия в световната и европейската практика все по-широко навлизат практиките на корпоративната социална отговорност, наричани накратко КСО практики. Българските работодатели също са запознати с тези идеи - някои по-задълбочено, други по-повърхностно. Опитът показва, че редица водещи предприятия в България прилагат широки пакети от КСО практики, като инвестират за това значителни средства и усилия. По правило, това са големи предприятия, обикновено публични, или мултинационални компании, с много добър имидж, силна корпоративна репутация и значителни пазарни позиции. Това, понякога, води до неправилното схващане на идеята за КСО практиките са част от политиките за управление на човешките ресурси само на големи, проспериращи предприятия. Практиката обаче показва, че чрез прилагането на добре подбрани КСО практики, имащи висока ефективност и постигащи силен ефект сред работниците, работодателят съумява да стимулира своите работници и предприятието започва да постига по-добри икономически показатели, продукцията повишава своето качество и това прави предприятието по-търсено и по-конкурентно. В този случай размерът на предприятието или браншът, в който то оперира, няма значение.

Разработването на КСО стратегии и различни практики играят важна роля за повишаване на конкурентоспособността на предприятията, като с тяхното прилагане се стимулират работниците за постигане на по-високи производствени показатели. В крайна сметка това води до подобряване на финансовите резултати на предприятието - то става по-стабилно, разширява своя пазарен дял, утвърждава позитивния си имидж, стимулира се въвеждането на нови технологии, разработването на нови продукти, редица подобрения и става още по-атрактивно за работниците.

В настоящата Бяла книга са представени съвкупност от идеи и конкретни стратегии и практики в областта на КСО, добри подходи и инструменти, които вече са успешно приложени както в европейски и в световен мащаб, така и от български предприятия и са доказали своята ефективност.

И все пак, защо КСО стратегии и практики? Как чрез КСО може да се повиши мотивацията на работниците и се постигне устойчивост на тяхната заетост не само на ниво предприятие, но и цял икономически сектори или бранш?

Няма никакво съмнение, че може да се създаде и да се приложи стратегия за корпоративна социална отговорност за цял бранш в дадена държава с цел постигане на по-голяма привлекателност и на по-висок престиж на въпросния бранш. Такива примери има дори и в международен план¹.

Особено нагледен е случаят с разработването и прилагането на канадската стратегия за корпоративна социална отговорност в миннодобивния бранш, която официално трябва да осигури конкурентни предимства на този бранш от икономиката на страната в глобален план.

В Канада смятат, че един отделно взет бранш може да изгради цяла държава и че в случая на Канада, това е миннодобивният бранш. Според властите в Отава, минните, нефтодобивните и газодобивните индустрии правят основен принос в изграждането на канадския просперитет, като

¹ Canada's Enhanced Corporate Social Responsibility Strategy to Strengthen Canada's Extractive Sector Abroad, "Doing Business the Canadian Way: A Strategy to Advance Corporate Social Responsibility in Canada's Extractive Sector Abroad", Government of Canada, Gouvernement du Canada, November 14-th, 2014, <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse.aspx?lang=eng>

едновременно с това правят и съществен принос към икономическото развитие на други страни, където оперират канадски компании. Смята се, че развитието на канадския миннодобивен бранш извън чужбина, показва ясна тенденция към достигане на “win_win” резултати за икономиките на Канада и на страните, където оперират канадски компании.

Тази оценка е направена за първи път от министър-председателя на Канада – Стивън Харпър, по време на посещение в Танзания през месец ноември 2007 година. Той подчертава, че правителството на Канада насърчава и очаква от канадските компании в чужбина да отговарят на високи стандарти на корпоративна социална отговорност. Тогава той излага и формулата за възможните “win-win” резултати, както за икономиката на Канада, така и за икономиките на богатите на ресурси развиващи се страни. Едновременно с това, той признава, че миннодобивният бранш среща уникални предизвикателства и проблеми, докато действа в чужбина при много сложни ситуации.

През 2009 година, правителството на Канада залага своята първа стратегия за корпоративна социална отговорност. Това е „Изграждане на канадското конкурентно предимство: Стратегията на Канада за корпоративна социална отговорност за международния канадски миннодобивен бранш“. (Government of Canada, 2009²). В документа се излага ангажиментът на Канада да насърчава корпоративната социална отговорност, която е дефинирана като „доброволни действия, предприети от дадена компания, надхвърлящи законовите изисквания и предписания, насочени към работа по един икономически, социално и екологично устойчив начин“³.

След представянето на първата канадска стратегия за корпоративна социална отговорност в миннодобивния бранш в международен план през 2009 година, заинтересуваните страни натрупват значителен опит, който е отразен в нова стратегия, огласена на 14 ноември 2014 година. Това е Стратегията на Канада за засилена корпоративна социална отговорност „Да правиш бизнес по канадския начин: Стратегия за развиване на корпоративната социална отговорност в канадския миннодобивен бранш в чужбина“. (Government of Canada, 2014⁴).

С новата стратегия, Канада засилва своя ангажимент да укрепи способностите на компаниите от канадската добивна промишленост, да интегрират корпоративната социална отговорност в техните практики, опирайки се на натрупания опит в периода на действие на старата стратегия от 2009 до 2014 година. В актуализираната стратегия от 2014 година, се прави ясна декларация, че правителството на страната очаква от компаниите от канадския миннодобивен бранш, да отразяват канадските ценности във всички свои действия в чужбина.

Независимо, че е естествено да се предполага, че новата стратегия е насочена главно към канадските миннодобивни компании, действащи в чужбина, тя е адресирана и към по-обща публика, която трябва да бъде запозната с подхода на Канада към насърчането и развиването на корпоративната социална отговорност в чужбина. Тя е адресирана и към представителите на

² Building the Canadian Advantage: Canada’s Corporate Social Responsibility Strategy for the Canadian International Extractive Sector, Government of Canada, Gouvernement du Canada, March 2009, <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rsc-2009.aspx?lang=eng>

³ Пак там.

⁴ Canada’s Enhanced Corporate Social Responsibility Strategy to Strengthen Canada’s Extractive Sector Abroad, “Doing Business the Canadian Way: A Strategy to Advance Corporate Social Responsibility in Canada’s Extractive Sector Abroad”, Government of Canada, Gouvernement du Canada, November 14-th, 2014, <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rsc.aspx?lang=eng>.

правителството на Канада, за които стратегията осигурява необходимата рамка, която да ръководи техните усилия за насърчаване на политиките за корпоративна социална отговорност, заедно с необходимите инструменти и наставления. Според стратегията, първите пет години на работа в условията на първата стратегия са показали важноста на ролята и на правителството.

Тази роля се изразява и в подпомагането на изграждането на връзки между компаниите и практиците в областта на социалното, екологичното и икономическото представяне, както и в създаването на пространства за диалог и дискусии и на места за изграждане на мостове между компаниите, общностите и другите групи по интереси и заинтересувани страни. Това е помогнало да се създаде позитивен климат за отговорно инвестиране и подобрява потенциалния шанс за успех на канадския миннодобивен бранш в чужбина и за съответните последващи ползи.

Важна констатация, намерила признание в новата стратегия е фактът, че взаимните ползи са получават от конструктивното ангажиране на всички съответни заинтересувани страни. На база на това признание, правителството на Канада продължава усилията си да подкрепя взаимното ангажиране между компаниите и общностите, включително и на изследователския етап на работа. Смесеният и редов диалог между компаниите, местните общности, гражданското общество и правителствата на страните – домакини на канадските миннодобивни компании на всички нива са признати за съдбоносно важни при превенцията на потенциални конфликти и при управлението на очакванията, свързани с развитието на проектите на добивната промишленост.

Според много актуални, възможно най-нови изследвания, корпоративната социална отговорност трябва в много по-голяма степен да се разглежда като стратегия за получаване на конкурентни предимства, отколкото като задължение, което трябва да се изпълнява. (Makwana и Dave, 2016)⁵. Изследванията на научно – практическата литература по въпроса сочи, че повечето от компаниите, намиращи се в списъка на 500-те най-големи компании на списание „Fortune“ са ангажирани в „агресивни програми за корпоративна социална отговорност“. (Backhaus, Stone и Heiner, 2002)⁶. Способността да се намира капитал от инвестиционната общност във все по-голяма степен се обвързва с корпоративното социално представяне на различните бизнеси. (Albinger и Freeman, 2000)⁷.

Днешните работници показват ясно изразена склонност да са мобилни и непостоянни (volatile). Те се местят от една в друга компания по много причини. През последните години, „брандирането“ на работодателите (employers branding) става все по-популярно. То прилага маркетингови принципи на полето на човешките ресурси, с намерението да привлича, мотивира и задържа на работа талантивите работници и служители. Същността на „брандирането“ на работодателите, на създаването на марка на работодателя като такъв, е в изграждането на

⁵ Makwana Kirti, Govind Dave, Strategically Leveraging CSR as a Recruitment Tool to Enhance Organizational Attractiveness – A Survey of IT Professionals of Gujarat, International Journal of Management (IJM), Vol. 7, Issue 4, May – June 2016, pp. 152 – 164 http://www.iaeme.com/MasterAdmin/uploadfolder/IJM_07_04_012/IJM_07_04_012.pdf.

⁶ Backhaus, Kristin B., Brett A. Stone and Karl Heiner, Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness, Business and Society, Vol. 49, Issue 2, September 1-sy, 2002, pp. 292 – 318, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650302041003003>.

⁷ Albinger, Heather Schmidt and Sarah J. Freeman, Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job seeking Populations, Journal of Business Ethics, Vol. 28, Issue 3, pp. 243 – 253, 2000, <https://philpapers.org/rec/ALBCSP>.

отличителен образ на дадената организация като предпочитан работодател. (Makwana и Dave, 2016)⁸.

Сред изследователите се затвърждава убеждението, че кандидатите за работа и вече заетите са заинтересувани да работят в компания, за която те смятат, че дава отлични условия за труд и ще се отнася добре към тях. Те са привлечени от социалния статус, който получават като членове на тази организация. Те изпитват удовлетворение и гордост да бъдат идентифицирани с организация, която има положителна репутация. Днес, компаниите са убедени, че трябва да бъдат в списъците на „най-добрите работодатели“. Бидейки в списъка, те излъчват сигнали не само за предпочитана работна среда, но също така и уверение, че компанията ще поддържа своите добри практики. Този вид репутация, води до привличане и задържане на работа на най-добрите таланти. Организационният престиж прави организацията привлекателна, следователно оказва влияние на отдадеността на хората към организацията. (Makwana и Dave, 2016)⁹.

Според **сигналната теория**, търсещите работа искат пълна и точна информация за организацията, към която са се насочили, която да показва коректно, че предложенията на организацията към кандидата, отговарят на неговите нужди. (Turban и Greening, 1997)¹⁰. Показано е, че организационните характеристики са индикативни за практиките по отношение на персонала и търсещите работа са склонни да използват тези характеристики като важни ориентири. (Schlager, Tobias, Mareike Bodderas, Peter Maas and Joël Luc Cachelin, 2011)¹¹.

Това използване на организационните атрибути, като „предсказващи параметри“ за условията на труд, изцяло се вписва в рамките на сигналната теория. Сигналната теория предполага, че личностите използват различни ориентири (някои изследователи дори ги наричат „улики“), подадени от фирмата, за да си направят изводи за намеренията и / или действията на компанията. (Aggerholm, Andersen и Thomsen, 2011)¹².

По-специално, сигналната теория предполага, че организационните атрибути снабдяват кандидатите за работа с информация за това, какво би било да работят за дадена организация, защото тези атрибути се интерпретират като подаване на информация за условията на труд в организацията.

От своя страна, **теорията на социалната идентичност** предполага, че личностите извличат своята собствена представа за самите себе си (self - concept)¹³ в определена степен от

⁸ Makwana Kirti, Govind Dave, Strategically Leveraging CSR as a Recruitment Tool to Enhance Organizational Attractiveness – A Survey of IT Professionals of Gujarat, International Journal of Management (IJM), Vol. 7, Issue 4, May – June 2016, pp. 152 – 164 http://www.iaeme.com/MasterAdmin/uploadfolder/IJM_07_04_012/IJM_07_04_012.pdf.

⁹ Пак там.

¹⁰ Turban, Daniel B. and Daniel W. Greening, Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, The Academy of Management Journal, June 1997, Vol. 40, No 3, pp. 658 – 672, <http://amj.aom.org/content/40/3/658.short>.

¹¹ Schlager, Tobias, Mareike Bodderas, Peter Maas and Joël Luc Cachelin, The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation, Journal of Services Marketing, Vol. 25, Issue 7, pp. 497 – 508, <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/08876041111173624>.

¹² Aggerholm, Helle Kryger, Sophie Esmann Andersen and Christa Thomsen, Conceptualising employer branding in sustainable organisations, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 16, Issue 2, 2011, pp. 105-123, <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13563281111141642>.

¹³ Self-concept – идея за собственото „аз“, конструирана от вярванията и убежденията, които дадена личност има сама за себе си, както и от отзивите на околните. Вашите идеи, какво другите мислят за Вас, зависят от Вашата „самоконцепция“ – Вашите собствени вярвания за това кой сте.

членуването си в определени социални групи. (Turban и Greening, 1997¹⁴), (Moon, 2010¹⁵). Работодателят е важен източник при формирането на “self-concept”-а. Работниците и служителите се радват на ползите от положителната репутация на работодателя си. Това дава друга основа, върху която да се пледира, че корпоративното социално представяне на предприятията е от важно значение за търсещите работа, като начин за избор. (Moon, 2010¹⁶).

Поемането на социална отговорност не само позволява на организацията да показват високи нива на морал и на етично поведение, но също така осигуряват инструментални ползи и различни видове конкурентни предимства. Тези ползи включват неща като високи финансови резултати, укрепване на репутацията, по-мотивирана работна сила, както и способността да се привличат на работа желаните работници и служители. (Bir, Suher и Altınbaşak, 2009¹⁷).

Компаниите са подложени на натиск от общностите, неправителствените организации и дори от отделени граждани, да се държат като отговорни корпорации на обществото. В този контекст, корпорациите използват концепцията за корпоративната социална отговорност не само за да изградят благоприятни взаимоотношения с правителствата, но и с всички свързани с тях заинтересувани страни, с оглед да се осигури устойчивост на бизнес резултатите. (Imran и Jawaria, 2011¹⁸).

Има много потенциални причини да се смята, че различните категории от хора, търсещи работа, ще взимат пред вид корпоративната социална отговорност на дадена организация по различен начин, когато правят избор за постъпване на работа. Информацията, която организацията изпращат като сигнал може да не бъде насочена към определена категория, да не е достъпна или пък може да не бъде разбрана от определена група търсещи работа и поради това – да не повлияе техните решения.

Трудовите ценности, развити чрез образованието и през житейските обстоятелства, по всяка вероятност се различават при различните категории хора, търсещи работа. Най-практично казано, категориите хора, които търсят работа и имат много малък избор често са по-малко образовани, с по-малко умения или са безработни и имат спешна нужда от работа. Затова, тези които имат малък избор не могат да си позволят да бъдат претендиозни. (Albinger и Freeman, 2000¹⁹).

Най-новите изследвания в областта на корпоративната социална отговорност потвърждават и оценяват високо стратегическото използване на КСО практиките като инструмент за набор на персонал, който повишава организационната привлекателност. Констатациите на изследователите показват, че този инструмент има много сериозен потенциал

¹⁴ Turban, Daniel B. and Daniel W. Greening, Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *The Academy of Management Journal*, June 1997, Vol. 40, No 3, pp. 658 – 672, <http://amj.aom.org/content/40/3/658.short>.

¹⁵ Moon, J., Corporate Social Responsibility Influence on Employees, *Research Paper Series of the International Centre for Corporate Social Responsibility*, Vol. 54, 2010, <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR>.

¹⁶ Пак там.

¹⁷ Bir, Çisil Sohodul, Idil Karademirliđay Suher, Ipek Altınbaşak, Corporate Social Responsibility Orientation and Employer Attractiveness, *Journal of Yasar University*, Vol. 4, Issue 15, 2009, pp. 2302 – 2326, http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/08/02_bir-suher-altinbasak.pdf.

¹⁸ Imran, Ali and Fatima Ali Jawaria, Corporate social responsibility, corporate reputation and employee engagement, *COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan*, MPRA Paper No.33891, October 2011, <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/33891/1/>.

¹⁹ Albinger, Heather Schmidt and Sarah J. Freeman, Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job seeking Populations, *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, Issue 3, pp. 243 – 253, 2000, <https://philpapers.org/rec/ALBCSP>.

за решаване на първостепенния проблем пред който са изправени организациите – привличането и задържането на талантлив персонал.

Политиката по отношение на служителите, социалните програми за служителите, връзките и взаимоотношенията между работодател и служител са първостепенните области върху които организацията трябва да се съсредоточи, докато използва дейността си в областта на корпоративната социална отговорност за повишаване на организационната си привлекателност.

По този начин, организациите, които се опитват да набират персонал от разнороден набор от хора, трябва да се стреми да балансира интереса на заинтересуваните страни, както и благополучието на организацията чрез стратегическото позициониране на нейните КСО инициативи. (Makana и Dave, 2016²⁰).

Прилагането на практиките на корпоративната социална отговорност изисква изричното ангажиране на човешките ресурси на отделните компании, които ще бъдат включени в дейността по прилагане на практики на корпоративна социална отговорност. Ако това не бъде направено, всякакви действия биха били чисто в сферата на рекламата -> CSR – HR = PR.

Ангажирането на компаниите, респективно на техните мениджъри, е необходимо да става чрез използване на два информационно-организационни формата.

Първият предполага да се работи за развитието на стратегии и практики на корпоративна социална отговорност в самите предприятия. Доброволното им прилагане има като резултат комплекс от положителни ефекти (идентифицирани и класифицирани по-горе в обзора).

Вторият търси съдействието на коалиции за корпоративна социална отговорност. Анализът на съществуващите стратегии и практики показва, че има голям брой глобални коалиции за корпоративна социална отговорност, както и между браншовете, вътрешно браншови и прочее широко мащабни „идейни конгломерати”. Основа и ядро на подобни коалиции за корпоративна социална отговорност могат да бъдат представителните браншови работодателски организации, коалиции от съюзили се за целта представителни браншови работодателски организации, както и клъстери. Възможно е да участват и специални ново образувани клъстери, създадени с идеята за осъществяване на определени практики на корпоративна социална отговорност.

Как именно да бъдат прилагани стратегии и практиките за КСО се съдържат в настоящата Бяла книга, в която е заложено и ръководство, което да улесни използването им в реална работна среда, като се има предвид следното:

- КСО стратегиите и практиките ни учат как да управляваме по-ефективно наличните човешки ресурси. Всеки работодател се е сблъсквал с недостиг и дефицит на работници с определени професии. Но нека допуснем, че работодателят е успял да се справи с този род проблеми. Големият въпрос е как да направим така, че привлечените хора с високи квалификационни характеристики да се задържат на работа в предприятието;
- Има много възможности за това и те се предлагат от различните видове КСО стратегии и практики. Най-общо казано, те са тези, които ни учат как да подобрим управлението и развитието на човешките ресурси. Не бива да забравяме, че това са живи хора, с конкретни индивидуални желания и очаквания. Колкото и да са различни хората, общото между тях е, че всички те очакват да се развият в положителна светлина и да

²⁰ Пак там.

постигнат значими резултати в своето професионално развитие. И ако предприятието покаже на своите работници, че мисли за тяхното развитие и създава необходимите условия за благоприятното им усъвършенстване, в отговор на това работниците ще започнат да възприемат предприятието като близко и свое, и ще вложат повече усилия и труд, за да докажат, че от своя страна също ценят предприятието;

- Много теории и концепции са разработени в тази насока и всичките те показват, че ако работникът започне да гледа на предприятието като на близка нему организация (възприема я като „второ семейство“), това значително ще повиши качеството на полагания труд и трайно ще привърже работника към предприятието. Проблеми като текучество на работната сила изчезват от само себе си, ако работодателят успее да открие ключа към сърцата на своите работници. В това отношение световната практика формулира едно основно послание: ако работниците се чувстват необходими, значими и ценени, в отговор те работят по-качествено и действително са загрижени за просперитета на предприятието. Другото послание на световната практика е, че работодателят не може да постигне сам значими резултати, но ако успее да убеди своите работници в значимостта на това, което те ежедневно правят, това е най-силната стратегия за извеждането на предприятието на водещи позиции.

Настоящата Бяла книга си поставя за цел да насърчи и окуражи българските и чуждестранните работодатели, работещи в четирите пилотни бранша на територията на страната, за широко прилагане на КСО практики, като им разкрие нови хоризонти - чрез социално отговорно поведение и споделяне на реалните потребности на заинтересованите страни, към реални позитивни стъпки за повишаване привлекателността на основните професии и ефективно мотивиране на работниците за работа в предприятията.

КСО практиките имат огромен потенциал за задържане на работниците, но в зависимост от бранша трябва да се открият тези "златни" практики, които ще имат най-висок успех сред работниците. Компаниите следва да променят мисленето си, че непременно става дума за значителни финансови вложения. Световният и европейският опит показват, че въпросът е да се установи точно от какво имат нужда работниците и в зависимост от това, да се предприемат конкретни КСО действия. Например, ако предприятието ползва работници от съседни населени места, много ефикасно средство би било да се осигури служебен транспорт - автобус, който да събира работниците от определени населени места, да ги откарва безплатно до предприятието, а след това да ги откарва също така безплатно до техните населени места. Или друг пример: ако в предприятието има работници от социално слаби семейства, може да се помисли за отпускането на безлихвена финансова помощ на тези семейства. Това ще има изключително висока мотивираща сила, защото ще покаже на тези работници, че когато имат нужда не друг, а предприятието им протяга ръка и им помага. Или трети пример: ако в предприятието работят много млади хора, разумно би било да се създаде занималня за децата на работниците. Те хиляди пъти биха премислили дали да напуснат предприятието, което реално се грижи за децата им.

Направеният анализ потвърждава, че със средствата на развитието на практиките на корпоративната социална отговорност е възможно да се повиши престижа, както на отделните компании, участващи в конкурентната борба за привличане на високо квалифициран персонал, така и цели на ключови отрасли от националната икономика, базирани както в дадената страна, така и в чужбина.

Проведени проучвания в тази област сочат както острата необходимост от квалифициран персонал в ключови отрасли на нашата икономика, (като машиностроене и металообработване; електротехника и електроника, транспорт и здравеопазване), така и наличието на изградена основа в следването на определени КСО политики и прилагането на добри практики на развитие на човешки ресурси и повишаването на привлекателността на работата в определени предприятия, някои от които са структура определящи за съответните отрасли и под отрасли.

По тази причина, ние смятаме, че е научно обосновано твърдението, че и у нас е възможно със средствата на развитието на практиките на корпоративната социална отговорност, да се повиши привлекателността на отделни предприятия и на цели отрасли като цяло, включително и в машиностроенето и металообработването; електротехниката и електрониката; в транспорта и в здравеопазването, както и на отделни непопулярни специалности и професии.

2. Коалиции за КСО

2.1. Пътищата за създаване на коалиции за корпоративна социална отговорност са в няколко посоки:

- Включване на български участници в глобални, водени от бизнеса коалиции за корпоративна социална отговорност;
- Разширяване на дейността на браншовите организации и съответното им „ъпгрейдване“ и трансформиране в коалиции за корпоративна социална отговорност;
- Създаване на коалиции от доброволно съюзили се браншови организации, които да разширят дейността си и да повишат ефективността си, чрез трансформиране в коалиции за корпоративна социална отговорност;
- Създаване на своеобразни кълъстери от фирми около браншовите организации, които не са техни членове, но имат интерес към темата за корпоративната социална отговорност и са готови на партньорство в тази сфера.
- Основно занимание на коалициите за корпоративна социална отговорност трябва да бъде осъществяването на практики на корпоративна социална отговорност, които не е целесъобразно и икономически обосновано да бъдат дело на отделни компании и предприятия. Коалициите ще съсредоточават повече ноу – хау в областта на КСО, ще имат повече финансови ресурси и ще могат да увеличат повече фирми в тази сфера.

2.2. Пример за възможност за създаване на коалиция за корпоративна социална отговорност от доброволно съюзили се браншови организации (и евентуално – кълъстери)

Един напълно възможен подход към създаването на коалиция за корпоративна социална отговорност, целта на която е повишаване на престижа на ключови отрасли в българската икономика, е създаването на такава, която да е фокусирана върху отраслите машиностроене и металообработване и електротехника и електроника.

Бранш „Транспорт“, от своя страна, също би могъл да създаде коалиция между представителни браншови организации от отделните си подотрасли – автомобилен, железопътен, воден и въздушен транспорт.

По-долу ще се спрем по-специално на възможностите за създаване на такава коалиция на „транс - отраслово“ равнище, между отраслите машиностроене и металообработване и електротехника и електроника. Такава коалиция би била напълно естествена, защото двата бранша имат много допирни точки при създаването на крайни продукти, в това число в автомобилната, в авиационната и други индустрии.

Още един път трябва да се повтори, че такава коалиция за корпоративна социална отговорност е инструмент, а не цел. Стремежът трябва да бъде създаването на коалиция от доброволно съюзили се браншови организации (и евентуално – кълъстери), за да бъде повдигнат престижа на двата ключови бранша и да се създадат предпоставки за привличане на квалифицирани кадри към тях в условията на нарастващ дефицит на човешки ресурси.

В момента в двата бранша функционират и са отлично позиционирани „Българска браншова камара – Машиностроене“, „Българска асоциация на електротехниката и електрониката“ и „Българска браншова камара по електронна промишленост и информатика“.

Това са представителни браншови организации с история и авторитет пред институциите, както и в рамките на социалния диалог. Те са напълно способни да поставят основата на обща коалиция за корпоративна социална отговорност в машиностроенето, металообработването, електротехниката и електрониката.

Не бива да се забравя, че в отрасловите колективни трудови договори в отраслите машиностроене и металообработване и електротехника и електроника, са заложили едни от най-яските договорености между работодатели и синдикати в подкрепа на дейността на работодателите в областта на корпоративната социална отговорност. В тези колективни трудови договори за първи път се визира и ролята на корпоративната социална отговорност за повишаване на престижа на бранша и привличането на квалифицирана работна ръка.

Подобна коалиция би могла да бъде много по-силна, ако към нея се присъединят и други участници. На първо място сред потенциалните участници трябва да се отбележи клъстерът на автомобилната промишленост – „Аутомотив Клъстер България“ (Automotive Cluster Bulgaria - ACB)²¹. Клъстерът има вече пет годишна история – създаден е през месец юли 2012 година. Той представлява интересите на производители на автомобили, възли и детайли за автомобилната промишленост, доставчици и компании, които предоставят услуги за автомобилната промишленост. Клъстерът се опитва да създава синергия между членовете си и да подкрепя техния ръст и конкурентоспособност, чрез участие в съвместни международни проекти, изследвания и програми за професионална квалификация в сферата на автомобилната промишленост. В момента в клъстера членуват около 44 национални и международни компании, които са създали над 22 000 работни места в България.

Интересното в случая е, че при производството на автомобили, машиностроенето, електротехниката и електрониката се срещат в крайния продукт. В България, автомобилната промишленост бележи много висок ръст и като брой новосъздадени или новодошли компании и като брой работни места и като гама на произвежданите изделия.

От тази гледна точка, участието на един солиден автомобилен клъстер в коалиция за корпоративна отговорност би могло да е особено полезно, особено с оглед на дейностите по корпоративна отговорност, свързани със снабдителните вериги.

Към коалицията биха могли да бъдат привлечени Индустиален клъстер „Електромобили“²², Българска асоциация на електрическите превозни средства²³, Клъстер „Мехатроника и автоматизация“²⁴.

2.3. Подкрепата за корпоративната социална отговорност чрез средствата на социалния диалог

У нас съществува вече установена практика в отрасловите колективни трудови договори да се договаря ангажимент на работодателите да прилагат доброволно определени практики на корпоративна социална отговорност, докато браншовите синдикати засвидетелстват своята подкрепа за евентуалната дейност на работодателите в областта на КСО.

Важен момент е, че в отрасловите колективни трудови договори има и записи в посока на повишаване на престижа на професии и специалности със средствата на корпоративната

²¹ Automotive Cluster Bulgaria, <http://automotive.bg/BG/>.

²² Индустиален клъстер „Електромобили“, <http://www.emic-bg.org/content/item/1>.

²³ Българска асоциация електрически превозни средства, <http://baeps.org/who-are-we/about-us/>.

²⁴ Клъстер „Мехатроника и автоматизация“, http://www.cluster-mechatronics.eu/index.php/bg_BG/home.

социална отговорност. По принцип в досегашните КТД не се е влизало в подробности за механизмите на използване на КСО за повишаване на престижа на съответните дефицитни специалности и професии. Декларирало се е съгласието на социалните партньори, че трябва да се работи по въпроса.

В перспектива би трябвало да се постигне по-голяма конкретност и детайлност на договореностите на отраслово ниво, както и залагане на подобни, но много по-детайлизирани клаузи в колективните трудови договори на ниво отделно предприятие.

Не трябва да се забравя, че дейността в областта на колективната социална отговорност има изключително доброволен характер. В този смисъл, записите в отрасловите колективни трудови договори трябва да се разбират преди всичко като постигнато съгласие между социалните партньори за одобрение на определени практики на корпоративна социална отговорност, които са адекватни за бранша, респективно за предприятията в него.

Работодателите заявяват намерението си да извършат определени доброволни действия, които са извън рамката на законовата норма (за каквото и да става дума), а браншовите синдикати с одобрението си изразяват съгласие за определено ниво на свобода и възможност за импровизация на работодателите.

2.4. Създаване на подотраслов съвет по професионално образование

2.4.1. Контекст

В момента в сферата на образованието функционират два отраслови съвета – единият по проблемите на висшето образование, а другият по проблемите на средното образование в България. Тук не е мястото да се правят оценки за работата на тези тристранни органи. Същественото е, че поради огромния обхват на предмета на дейност на отрасловия тристранен съвет за средното образование, проблемите а професионалното образование не са във фокуса на неговата дейност.

По тази причина е крайно целесъобразно да се обособи нарочен орган за тристранно сътрудничество в областта на професионалното образование. Тук може да се приведе примерът с практиката в бранш „Транспорт“. Някой би могъл да оспори, че подобни паралели са уместни, но общото в случая е, че и в бранш „Образование“, и в бранш „Транспорт“ има голямо многообразие на дейности и сложност на самата отраслова структура. Точно в рамките на усилията да се отговори на изискванията на това многообразие, в бранш „Транспорт“ в исторически план са конституирани един отраслов съвет и пет подотраслови съвета. Подотрасловите съвети са свързани с различните видове транспорт – автомобилен, железопътен, въздушен, воден. Към тях през годините се добавяше още един подотраслов съвет, който се занимава(ше) с проблемите на специфични предприятия и институции, намиращи с патримониума на Министерството на транспорта – Висшето военно транспортно училище „Тодор Каблешков“, Транспортна болница и нейните подразделения и други.

Ролята на подотрасловите съвети в бранш „Транспорт“ може да се оцени като крайно положителна. До този момент, в тях се практикува възможно най-разширеното тълкуване на функцията на тристранното сътрудничество на (под)отраслово равнище. В тях се обсъжда цялата гама от подзаконовни нормативни актове, изобилието на които в транспортния бранш е много голямо. Обсъжда се пълната гама въпроси, свързани не само с проблемите на заплащането, на

социалното осигуряване и на здравословните и безопасни условия на труд от една страна, но и на състоянието на бизнес средата и на отражението на нормативната база върху него.

Практиката в бранш „Транспорт“ е нещо като „положителен полюс“ при тълкуването на обхвата на тристранния диалог на (под)отраслово равнище. То има своята пълна противоположност в лицето на другия „христоматийен“ и полярен пример в България - бранш „Земеделие и горско стопанство“. Там се прилага възможно най-тясното тълкуване на функциите на тристранното сътрудничество на отраслово и (под)отраслово равнище, като предметът на тристранното сътрудничество е (най-вероятно преднамерено) свит до обсъждането на заплатите и социалното осигуряване на служителите в Министерството на земеделието и храните и в държавните предприятия в сферата на горското стопанство.

Досегашната практика на тристранно сътрудничество в двата бранша, описани по-горе, по безспорен начин показва, че широкото тълкуване на обхвата и функциите на тристранното сътрудничество на отраслово ниво е дало много по-добри плодове (в бранш „Транспорт“), отколкото тясното му тълкуване. Затова, има пълното основание да се направи обосновано предложение, добрата практика на бранш „Транспорт“ да бъде пренесена в сферата на образованието, като бъде учреден подотраслов съвет за тристранно сътрудничество.

В подотрасловия съвет за тристранно сътрудничество в сферата на професионалното образование трябва да се прилага широкото тълкуване на тристранното сътрудничество на отраслово и браншово ниво. Подотрасловият тристранен съвет трябва да се занимава с цялата гама проблеми на професионалното обучение и образование. Той е най-добрият инструмент, който би могъл да работи в доста сложни условия на собственост на отделните „предприятия“ в подотрасъла.

Известно е, че при професионалните училища абсолютно преобладава държавната собственост, докато при центровете за професионално обучение абсолютно преобладава частната собственост. Поставяйки тези разнородни и по начин на функциониране и като собственост образователни институции „на една маса“, чрез създаването на подотраслов съвет за тристранно сътрудничество в сферата на професионалното образование, ще се създаде възможност за провеждане на много по-кохерентна политика в тази област и съответно – за взимане на много по-адекватни решения.

2.4.2. Участници в един потенциален подотраслов съвет за тристранно сътрудничество в сферата на професионалното образование

В съответствие с предписанията на Кодекса на труда, в състава на евентуалния подотраслов съвет за тристранно сътрудничество в сферата на професионалното образование могат (и би трябвало) да участват представители на държавата, на работодателските организации и на синдикатите. От страна на работодателите и на синдикатите имат право да участват съответните представителни браншови организации, които членуват в национално представителни организации на социалните партньори.

- При това положение, от страна на държавата трябва да са представени:
 - Министерство на образованието и науката;
 - Национална агенция за професионално обучение и образование;
- От страна на работодателите би трябвало да участват:
 - Представителни организации на професионалните колежи;
 - Представителни организации на ЦПО;

- Представителни организации на професионалните гимназии;
- От страна на синдикатите би трябвало да участват представителни браншови синдикати (профсъюзи).

Не на последно място, в подобен съвет, би следвало да вземат участие представители на конкретни професионални училища (например на ротационен принцип). С навлизане на дуалното образование в България нуждата от подобна структура става все по-наложителна.

Въпрос на дискусия е, дали не би било целесъобразно, в представителството на държавата (изпълнителната власт) в новия подотраслов съвет по проблемите на професионалното образование и обучение да бъдат включени представители и на Министерството на икономиката, както и на Министерството на труда и социалната политика. Последните две министерства имат своето място и роля при правилно определяне на политиките в областта на професионалното образование и обучение.

С това предложение не се оспорва водещата роля на МОН в професионалното образование. Просто, като се имат пред вид задачите пред новия подотраслов съвет, участието на МИ и на МТСП би било само от полза, тъй като става дума за съгласуване на политики, които пряко засягат предмета на дейност на тези две министерства.

В крайна сметка, представителството на държавата, респективно на изпълнителната власт в новия подотраслов съвет, зависи в най-голяма степен и от преценката и решението на Министерския съвет, който има последната дума при композирането на този орган на тристранно сътрудничество.

Тук е мястото да се отбележи, че извън горното, ролята на представителни организации на различните категории образователни институции могат да бъдат изпълнявани от различни браншови (отраслови, браншови) организации, в това число и от организации, които участват в досега съществуващия отраслов съвет за средното образование. Тук, обаче, самите представителни браншови организации трябва да преценят доколко тяхното участие е адекватно на проблемите, които биха се разглеждали в един евентуален подотраслов тристранен съвет по проблемите на професионалното образование.

Представителните браншови организации, които в момента участват в съществуващия отраслов тристранен съвет, са ориентирани в огромна степен към проблемите на средното образование „въобще“, с много голяма тежест на проблемите на гимназиите, познати ни като „реални“ гимназии, езиковите гимназии, математическите гимназии и някои специализирани училища от типа на Националната гимназия за древни езици и култури. Затова ще бъде много целесъобразно в един новосъздаден подотраслов съвет по проблемите на професионалното образование да участват по-специализирани организации, които са фокусирани върху неговите проблеми.

Тук е мястото да се повтори още веднъж, че съществуващият отраслов съвет за средно образование е така конструиран и с такива участници, че проблемите на професионалното образование трудно могат да му станат акцент. Необходимо е фокусиране на социалния диалог върху конкретните проблеми на професионалното образование с оглед на „реабилитирането“ на съответните професии и специалности. Постигането на някакъв обрат в отношението към непопулярните специалности минава през ревитализация на професионалното образование и точно на обучението по въпросните специалности.

Затова по-горе възможните участници от страна на работодателите са формулирани по този начин. **Тук трябва да се подчертае, че работата по създаване на въпросния подотраслов**

съвет ще има не само характер на институционално строителство – създаване на нова трипартитна институция, която трябва да бъде инструмент за постигане на тласък напред и за прогрес в сферата на професионалното обучение и образование. В хода на изграждането на новия подотраслов съвет, ще трябва да бъдат „отгледани” и нови „актьори” на подотраслово ниво.

Необходимостта от поява на нови участници беше обяснена по-горе. Нуждите от такива участници в социалния диалог е назряла отдавна и в момента сме свидетели на бурен организационен процес при центровете за професионално обучение. При професионалните гимназии, процесът на изграждане на нови браншови организации не е толкова бурен, но е достатъчно отчетлив.

В сферата на ЦПО, в момента вече има съществуваща организация – Асоциация на лицензираните центрове за професионално обучение с председател Евгени Георгиев Евгениев. Има и Национално сдружение на учителните организации с председател Петър Александров Стоянов.

Има поне две асоциации на професионалните гимназии в България, като това са Асоциацията на професионалните гимназии по електротехника, електроника и компютърни технологии и Националната асоциация на училищата за мода. Самата АПГЕЕКТ е регистрирана като юридическо лице с нестопанска цел и е член на национално представителна работодателска организация – АИКБ. От своя страна, НАУМ е известна с участието си в някои общи проекти с Министерството на образованието и науката, като през 2016 година е извършена и формалната ѝ регистрация в съда, като неправителствена организация.

Възможно е да има подготовка за учредяване на нови организации на професионални гимназии, но досега съществуващите асоциации се открояват, защото извършват реална дейност в интерес на професионалното образование у нас.

Съществуват поне две регистрирани организации на професионалните колежи. Това са съответно: „Асоциация на частните професионални колежи в България“ с председател Борислав Стефанов Бойчев и „Асоциация на професионалните колежи в България“ с председател Ботю Борисов Иванов.

В крайна сметка, съществува и Българската асоциация на частните училища – една твърде авторитетна организация на браншово ниво, която защитава интересите и на част от професионалните колежи у нас.

Това са напълно адекватни потенциални членове на един евентуален подотраслов тристранен съвет, които имат визия за проблемите и бъдещето на професионалното образование и обучение.

Едновременно с това, свидетели сме на учредяването на поне две нови организации на центровете за професионално обучение, които заявяват сериозни амбиции за участие в дискусиите по тази проблематика. Не бива да се отминава фактът, че при този бурен процес на сдружаване на центровете за професионално обучение има и откровено конфликтни аспекти, противопоставяне и недоверие, стигащо до взаимно отричане. Ние не трябва да имаме илюзията, че инкорпорирането на подобни нови, млади и затова - агресивни организации ще бъде лесно. То, обаче, може да бъде само от полза на дебатите върху развитието на професионалното обучение и образование.

Национално представителните работодателски организации и социалните партньори като цяло трябва да спомогнат за „абсорбирането” на нововъзникващите асоциации (най-вече на тези на ЦПО) и за превръщането им в представителни на браншово

ниво асоциации, които могат да участват в социалния диалог на браншово ниво. Съществуващите конфликти между нововъзникващите асоциации не бива да ни плашат или обезкуражават. Подходът към всички тези потенциални и реални участници трябва да бъде „включващ“, за да може в органите на браншовия социален диалог (в случая на подотраслово ниво) да бъдат представени колкото се може повече професионални колежи, професионални гимназии и ЦПО.

Тук е мястото да се отбележи, че иновационният характер на предлагания нов подотраслов съвет, работата на който ще е посветена изключително на проблемите на професионалното образование обучение се свежда най-вече до неговия предмет на дейност. Може да се смята за доказано, че професионалното обучение и образование остават в сянката на други дейности на МОН и това се отразява негативно върху качеството и обхвата на тази дейност. Това създава и сериозни практически проблеми пред работодателите, които изпитват във вся по-голяма степен недостиг на квалифициран персонал.

Затова се предлага своеобразна иновация – освен стандартния отраслов съвет по въпросите на средното образование, който функционира към МОН, да се учреди и разглежданият подотраслов съвет по въпросите на професионалното образование и обучение.

Едновременно с това, не се предлагат никакви специални нововъведения в начина на функциониране на новия подотраслов съвет. Той трябва да работи изцяло в духа и буквата на предписанията на Кодекса на труда, като **не са необходими абсолютно никакви нормативни нововъведения, за да се бъде осъществено неговото учредяване.** Въпреки, че целта на създаването му несъмнено е да се осигури, колкото се може по-широко представителство на участниците в процеса на професионално образование и обучение, не е допустимо да се правят, каквито и да са компромиси с изискванията за представителност на съответните браншови организации и асоциации.

В подотрасловия съвет ще могат да участват само организации, които отговарят на критериите за браншова представителност, съгласно Кодекса на труда. Това трябва да остане императивна норма, още повече, че самите критерии са лесни за покриване от страна на потенциалните участници в подотрасловия съвет.

Става дума за изискванията, съответните браншови организации да са членове на национално представителни организации на социалните партньори и да имат поне десет (10) члена. Спазването на тези изисквания не поставя на практика никакви количествени бариери пред участието в подотрасловия съвет, а членството в национално представителна организация е единствено от полза на съответните браншови организации, доколкото при съществуващия некорпоративен модел на индустриални отношения (бавно трансформиращ се в европейски модел на индустриални отношения тип „социален корпоратизъм“), центърът на тежестта на преговорния процес в социалния диалог остава на национално ниво.

Затова, членството в национално представителни работодателски организации е единственият начин за браншовите организации да защитят ефективно интересите си на сцената на социалния диалог и индустриалните отношения. Освен това, този е начинът да се демонстрира ангажиментът на браншовата организация не просто с вътрешните проблеми на дадения отрасъл или бранш, в случая на подотрасъла на професионалното образование и обучение, а с общите проблеми на социалния диалог и индустриалните отношения в страната.

Съгласно Кодекса на труда, отрасловите и браншовите съвети за тристранно сътрудничество могат да бъдат председателствани не само от представител на държавата (най-

често заместник министър или главен секретар на министерство), но евентуално и от представител на социалните партньори, стига това да бъде оценено като целесъобразно и да има съгласие по личността на кандидата за председател. Това е една възможност за динамизиране на подотрасловия съвет, която трябва да се остави отворена. В досегашната практика на тристранното сътрудничество на отраслово и браншово ниво, такава практика е имало най-вече в сферата на леката промишленост.

Едновременно с това, не е изрично необходимо при учредяването на новия, в определена степен иновационен подотраслов съвет да се търси оригиналност и на база на допустимите изключения за неговото председателстване. Председателството от страна на представител на държавата, също би имало своите предимства и те трябва да бъдат внимателно отчетени.

Така например, председателстването от страна на ресорен заместник министър би дало не само тежест, но и би обезпечило по-добрата институционална свързаност на новия подотраслов съвет с политическия кабинет на министъра на образованието и науката. Не трябва да се забравя и фактът, че по принцип, техническото администриране на отрасловите и браншови съвети за тристранно сътрудничество се извършва от ресорните министерства, което също е аргумент в полза на председателството на подотрасловия съвет от страна на представител на изпълнителната власт.

Новият подотраслов съвет за тристранно сътрудничество в областта на професионалното образование и обучение ще функционира на база на разпоредбите на Кодекса на труда и на база на съществуващите добри практики от отдавна функциониращи отраслови и браншови съвети за тристранно сътрудничество. Той ще има свой правилник, свои годишни планове за работа и предмета му на дейност трябва да бъде максимално отворен и всеобхватен.

Тук може и трябва да се заимстват добрите практики от петте подотраслови съвета, функциониращи вече десетилетия на ред в Министерството на транспорта. Техният обхват на дейност е формулиран максимално широко, като в съответните подотраслови съвети се разглеждат всички възможни нормативни въпроси, свързани с работата на отделните видове транспорт. Обсъждат се всички възможни нормативни промени – на закони и на подзаконовни нормативни актове.

Отделен въпрос е, че със създаването на новия подотраслов съвет трябва да се търси съзнателно и определен психологически ефект. Трябва да се даде знак, че се отхвърля досегашният (неписан но практикуван) подход към професионалното образование като към „образование от второ качество“. Задача на новия подотраслов съвет трябва да е и да допринесе за създаване на определено повдигане на духа, за създаване на вдъхновение сред участниците в процеса на професионално образование, на първо място – сред учителите.

2.4.3. Ролята на подотрасловия съвет в контекста на корпоративната социална отговорност

Подотрасловият съвет за тристранно сътрудничество в сферата на професионалното образование може да послужи като платформа за прокарване на добри практики и политики в областта на корпоративната социална отговорност. Макар и силно институционализиран, той може да изпълнява функции, които са подобни на коалициите за корпоративна социална отговорност, в които участват представители на всичките заинтересувани страни (stakeholders).

В изречения по-горе смисъл, подотрасловият съвет за тристранно сътрудничество в сферата на професионалното образование ще може да подкрепя прокарването на редица нови практики на корпоративна социална отговорност (т.н. КСО практики), които ще бъдат изцяло в посока на подобряването на професионалното образование и на повишаване на престижа и привлекателността на ключови отрасли в нашата икономика като машиностроене и металообработване; електротехника и електроника, транспорт и здравеопазване.

Самите практики ще бъдат инициирани от работодателската страна на подотрасловия съвет, докато държавата и синдикатите ще трябва преди всичко да верифицират подкрепата си за КСО инициативите на работодателите.

3. Нови стратегии и практики на корпоративна социална отговорност, целящи повишаването на престижа на отрасли в българската икономика

Стратегията по корпоративна социална отговорност е документ, чрез който правителството или компаниите в даден икономически сектор или бранш, представят своята визия и приоритетни цели за насърчаване на различни КСО практики. По този начин прилагашите стратегията заявяват своята активна позиция за създаване и укрепване на среда, която благоприятства развитието и прилагането на социално отговорни практики и дейности чрез доброволно участие на компетентните държавни институции, представителните организации на работодателите и на работниците и служителите на национално равнище, отделните работодатели, и други. Целта на стратегията е да доведе до повишаване качеството на живот и благосъстоянието на работната сила чрез осигуряване на устойчиво икономическо развитие на икономиката или на отделни сектори/браншове от нея. При разработването на КСО стратегия е водещ принципът за доброволното изпълняване на дейности в сферата на корпоративната социална отговорност (КСО). По своята същност стратегията представлява ангажимент от страна на ръководството на компаниите или на работодателите в определен бранш да гарантират, че управленските решения и ежедневни действия, отчитат специфичните интереси на клиентите, доставчиците, потребителите, служителите и обществеността, намираща се в районите, в които оперира компанията, в т.ч. в сферата на околната среда и на всички други субекти, спрямо които дейността ѝ има пряко или косвено отношение.

Основна стратегия в тази област е приетата Стратегия за корпоративна социална отговорност 2019 - 2023 г. на Република България. Същата е разработена в изпълнение на Програмата за управление на правителството на Република България за периода 2017-2021 г. Стратегията доказва политическата ангажираност на правителството за подобряване качеството на живот на населението чрез прозрачни, социално отговорни бизнес практики. Посредством Стратегията правителството представя своята визия, приоритетни цели и ангажимент да насърчи способностите на компаниите да интегрират социално отговорните си практики в своята дейност с цел повишаване конкурентоспособността, устойчивостта на бизнеса и подпомагане реализацията на целите на устойчивото развитие.

КСО практиките са специфичен вид дейности, които се извършват доброволно от предприятията, извън изпълнението на законовите изисквания и които са насочени към подобряване на различни параметри от управлението на човешките ресурси и тяхното развитие, подобряване на условията на труд, предоставянето на социални придобивки и други. Общата цел

на КСО практиките е да направят предприятието по-привлекателно за работниците, да ги насърчат към по-качествен труд и да изградят устойчиви нагласи за работа в предприятието. По принцип, всеки работодател се стреми да създаде добра работна среда, да намали възникващите от производството рискове за здравето и безопасността на работниците, да осигури допълнителни материални "екстри", с които да изкаже своята загриженост за работниците. Понякога работниците не доценяват тези допълнителни грижи, а в редица случаи гледат на тях като на нещо, което им се полага. Възможно е това да обезсърчи някои работодатели и да намали техния ентузиазъм за прилагане на КСО практики.

3.1. КСО стратегия за формулирането на държавните образователни стандарти

Тук се визират държавните образователни стандарти за придобиване на квалификация по професии от Списъка на професиите за професионално образование и обучение по член 6 от Закона за професионалното образование и обучение.

Предложението е работодателските организации да координират изработването на ДОС, като предлагат съгласувано с НАПОО специалисти, които да участват в разработката. В количествен план, това предполага:

- Да се подготвят всички ДОС, които не са налични до момента;
- Да се изработят нови ДОС в случаите, когато действащите държавни образователни изисквания са морално остарели;
- Да се извършва постоянен мониторинг на държавните образователни стандарти и да се следи за тяхната актуалност. В случай на изоставане от световната практика, да се преминава към актуализация или към изготвяне на нови ДОС.

Предложената КСО стратегия е обсъждана преди години и тогава срещна позитивно отношение, както от страна на социалните партньори, така и от страна на държавата, най-вече от страна на Министерството на труда и социалната политика. Беше създадена инструментална възможност за осъществяването ѝ, много сходна на предложената по-горе, но на практика заложеният модел не успя да се приложи, поради загубата на качеството на национално представителна организация от страна на социалния партньор, който беше ангажиран в този проект.

Днес, имаме възможността да дадем ход на тази идея в принципно нов формат, като тя е формулирана по-прецизно, по-иновационно и надяваме се - по-продуктивно в контекста на корпоративната социална отговорност. За осъществяването на тази КСО дейност би трябвало съществена помощ да окаже и евентуалното учредяване на подотраслов съвет по проблемите на професионалното образование и обучение към МОН.

Въпросният тристранен съвет на под отраслово ниво, ще има и институционално и инструментална роля при осъществяването на предложената КСО стратегия за формулиране на ДОС. Той може да бъде и трябва да стане фокусна точка на част от дискусиите върху обновяването и създаването на нови държавните образователни стандарти. Също така, той несъмнено би могъл да изпълнява определена консултативна и надзорна функция над експертната работа по проблемите на ДОС.

3.2. КСО практика за повишаване на квалификацията на преподавателите в професионалните гимназии

Работодателските организации в сътрудничество с професионалните училища и МОН, да работят за повишаването на квалификацията на преподавателите в училищата, в съответствие с реалните тенденции и предизвикателства в браншовете. Това би било изключително стратегически насочено действие, тъй като професионалното образование у нас вече среща не само недостиг на ученици, но и недостиг на учители. В случай, че учителите усетят подкрепата на съответните индустрии, това ще се отрази благоприятно на тяхното самочувствие.

3.3. КСО практика за подобряване на ергономичните показатели на работните помещения в предприятията

Процесът на подобряване на ергономичните показатели в предприятията е част от осигуряването на здравословни и безопасни условия на труд. Подобряването на ергономичните показатели като цяло е относително подценяван в сравнение с усилията за постигане на показатели, които имат задължителен характер по смисъла на Закона за здравословни и безопасни условия на труд и по смисъла на свързаните с него подзаконовни нормативни актове. Едновременно с това, подобряването на ергономичните показатели показва определена съпричастност от страна на работодателя с работещите в съответните помещения и се отразява положително на мотивацията за работа и на психическото състояние на работещите. Инвестициите в подобряване на ергономията са твърде умерени в сравнение с ред други инвестиции в рамките на осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд. Инвестирайки в разумни граници, може да се постигне по-висока мотивация на работещите и повишаване на производителността на труда. По принцип подобряването на ергономичните показатели в предприятията трябва да бъде постоянен процес.

3.4. КСО практика за подобряване на условията на труд с определени акценти

Става дума за постоянен процес на подобряване на условията на труд със специален акцент върху индивидуални средства за защита и подходящо, удобно и естетично работно облекло. Освен изпълнението на изискванията на ЗБУТ и на свързаната с него подзаконова нормативна база, осигуряването на лични предпазни средства и на подходящо и естетично работно облекло по правило се приема от работниците и служителите като лично отношение към тях. По принцип осигуряването на лични предпазни средства и на работно облекло е задължително действие, регламентирано от нормативната база по ЗБУТ. Практика на корпоративна социална отговорност би възникнала тогава, когато се прояви допълнителна загриженост, провежда се допълнителна работа извън нормативно установените инструктажи, която да убеди работниците да използват по правилен начин и постоянно личните предпазни средства. Едновременно с това, повишаването на изискванията към функционалността и естетиката на работното облекло, превръщането му в елемент на идентификацията на работника с компанията, за която работи, е чиста форма на практика на корпоративна социална отговорност. Всъщност, в световен мащаб, повишаването на изискванията към работата по ЗБУТ над нормативно установените е основно течение сред КСО практиките.

3.5. КСО практика на постоянно повишаване на качеството на продукцията

На пръв поглед, няма работодател, който да не си дава сметка, че конкурентоспособността му е пряка функция на качеството на произвежданата продукция. Въпреки това, има големи резерви в областта на повишаването на качеството на продукцията в българските предприятия от разглежданите отрасли. Търсенето на върхови постижения в качеството се смята преди всичко за КСО политика, насочена към потребителите и клиентите, но тя може да има съответния ефект и върху работниците и служителите. Един постоянен процес на повишаване на качеството на продукцията със силно ангажиране на работниците и служителите в него, най-вероятно ще създаде у последните чувство на гордост. Производството на качествени продукти води до самоидентифициране на работниците и служителите с предприятието (движено от гордостта, че „ние правим това нещо!“), което е от ключово значение при управлението на човешките ресурси.

3.6. КСО практика за отпускане на стипендии на ученици и студенти с дарования и интереси към работа в разглежданите ключови отрасли

Съществува практика на отпускане на стипендии от предприятия за ученици и студенти, които показват високи учебни резултати. Тази практика би могла да се разшири и да се направи препоръка в тази посока, но това трябва задължително да се съпроводи с две много сериозни уговорки.

От една страна, отпусканите от предприятията стипендии не могат да компенсират пълното дезертиране на държавата от тази област. Микро- предприятията, малките и средните предприятия като цяло не са в състояние да отпускат стипендии. Това е във възможностите само на големите предприятия и на някои от най-големите средни предприятия. При това положение е необходимо да се направи следното много важно разграничение.

От друга страна, насърчаването чрез стипендии на по-голям брой млади хора да учат и след това да работят в определени отрасли, икономически дейности и професии, смятани за ключови, може да стане само за сметка на финансиране от страна на държавата. Правени са изчисления и е установено, че не става изобщо дума за непосилни суми за държавния бюджет. **Евентуалните получатели на подобни стипендии, трябва да бъдат обвързани с договори да работят след завършването си за определен срок (ориентировъчно – пет години) в рамките на съответния бранш в българската реална икономика.** Подобна възможност беше въведена по предложение на Асоциация на индустриалния капитал в Закона за висшето образование в началото на 2020 г.

Тук не става дума за „закрепостяване“ на човешките ресурси, а за честен начин на изразходване на публичните ресурси. Обществото дава стипендии – то трябва и да получи труда на младите хора, които са получили стипендиите си.

КСО практиката за отпускане на стипендии от страна на предприятията не може да бъде с мащаба на покритието на една евентуална държавна политика в посока на повишаване на интереса към определени специалности, икономически дейности и професии. **Предприятията биха могли да прилагат КСО практиката на отпускане на стипендии най-вече в рамките на така наречената „война за таланти“.** Изискванията към стипендиантите на частния неминуюемо ще бъдат в някаква степен по-високи. Стипендиите, отпускани от частния сектор също неминуюемо ще бъдат обвързани с договорни отношения между отпускашата страна и бенефициента на стипендията.

При КСО практиката на големите предприятия, ключовият атрибут би бил добре съставеният договор, който определя ангажиментите на двете страни – на предприятието отпуснащо стипендията и на бенефициента. Този договор трябва да гарантира задържането на работната сила за определен срок, в случай, че става дума за стипендианти на съответните предприятия.

В случая на евентуална държавна интервенция, едва ли ще може всичко да се реши в рамките на съществуващата нормативна база. Най-вероятно ще се наложат промени в Закона за насърчване на заетостта, както и в Закона за професионалното образование и обучение. Тези промени трябва да уреждат положението, че насърчаването на образованието и обучението по ограничен брой, ключови специалности, става държавен приоритет. Основен инструмент за осъществяването на държавната политика по този приоритет става отпускането на стипендии при ясното условие, че те са обвързани с ангажимент на потенциалните бенефициенти да останат на работа за определен срок във визираните отрасли и икономически дейности.

Всъщност, разликата между двата пътя на отпускане на стипендии, освен в мащаба на двете успоредни дейности, би била в това, че КСО практиката на големите предприятия, „воюващи за таланти“ е осъществима и при сегашното състояние на законодателството, докато вероятно ще трябва да се предприемат някакви нормотворчески инициативи в подкрепа на по-мощното отпускане на стипендии от страна на държавата в подкрепа на конкретни ключови специалности, икономически дейности и професии.

В смисъла на изложеното до тук, трябва още веднъж да се подчертае, че има разлика между целта на прилагането на двете практики. КСО инициативата на големите предприятия от реалната икономика е инструмент за изпълнение на политиката на „воюване за привличане на таланти“. Тази политика трябва да се прилага успоредно с общата политика на предприятията в областта на корпоративната социална отговорност. По-горе неколккратно беше обосновано положението, че корпоративната социална отговорност отдавна не е филантропия, а е стратегия за набиране на (високо) квалифициран персонал. Тази политика се осъществява чрез съответните КСО практики на ниво компания и корпорация, като това неминуемо води и до повишаване на привлекателността на съответните отрасли, където оперират въпросните предприятия.

Евентуалната държавна практика на отпускане на стипендии би имала за цел да повиши привлекателността на дадени ключови отрасли (особено в разглежданите в този анализ машиностроене и металообработване; електротехника и електроника; транспорт и здравеопазване), респективно на икономически дейности от тях или на определени професии. Тук ангажиментът на бенефициентите, които биха получили стипендии ще бъде не към конкретни предприятия, а към българската икономика – в частност към съответните отрасли.

Тази държавна практика може да се третира и като инструмент за някаква форма на икономическа и социална справедливост, защото тя обслужва не само големите предприятия но и микро - , малките и средните предприятия. За разлика от случая с КСО практиката на големите предприятия, която не би била по силите на микро- , малките и средните предприятия, интервенцията на държавата би била от полза на цялата икономика или поне от полза на целите отрасли. Това би бил по същество акт на солидарност на обществото с ключови отрасли от реалната икономика на Р. България.

3.7. КСО стратегия за хоризонтално сътрудничество в областта на транспорта и логистиката

Съществува възможност за постигане на определени резултати в областта на транспорта и логистиката, които изцяло могат да бъдат отнесени към сферата на корпоративната социална отговорност, чрез така нареченото „хоризонтално сътрудничество“. Чрез така нареченото „хоризонтално сътрудничество“ в логистиката може да се постига ограничаване на движението на превозни средства без товар, да се осъществи оптимизация на използването на дадени складови площи и други подобни резултати²⁵.

От една страна, този подход и очакваните от него резултати водят до намаляване на броя на курсовете на превозните средства за транспортирането на един и същи обем товари и съответно до ограничаване на вредните емисии от транспортните средства. Само по себе си, това е актуална и вид зелена КСО стратегия в сферата на транспорта и логистиката, свързана с опазването на околната среда.

От друга страна, подобна стратегия, води до повишаване на доходите на транспортните и логистични компании, които я прилагат. Последното потвърждава теза, че разумното и целенасочено прилагане на КСО действия води в крайна сметка до подобряване на финансовите резултати, респективно до по-добра “bottom line”.

Един от положителните ефекти, свързани с прилагането на тази КСО стратегия е обстоятелството, че в тя е напълно по силите и е адресирана най-вече към малките и средните предприятия. За разлика от редица КСО стратегии и практики, които по редица обективни причини са по силите само на големите предприятия или в краен случай – на най-големите средни предприятия, то предложеното хоризонтално сътрудничество е изцяло по възможностите на малките и средните предприятия. Нещо повече, тя би ги направила по-конкурентоспособни по отношение на големите играчи на транспортния и логистичния пазар.

Друго голямо достойнство на тази стратегия е, че тя не изисква големи първоначални инвестиции, нито пък е свързана с типичното за много КСО практики възвръщане на инвестициите в по-далечно бъдеще. Иначе казано, използването на „хоризонталното сътрудничество“ е добра стратегия, но не изисква „стратегически инвестиции“. Икономическият резултат от хоризонталното сътрудничество е бърз и то не е свързано с никакви особени рискове.

Това разбира се не означава, че подобна стратегия не може да се прилага и от големите транспортни и логистични компании. Напротив – там също има сериозна необходимост от оптимизация на превозите, респективно на разходите. (Да не забравяме, че линейното оптимизиране започва с решаването на така наречената „транспортна задача“). Транспортът и логистиката са може би най-глобализирания бранш в икономиката (морското корабоплаване претендира да е безалтернативен лидер в глобализирането) и това ги поставя в още по-голяма степен под натиска на клиентите за осигуряване на все по-евтин превоз на стоки и суровини. Всичко това, прави хоризонталното сътрудничество важна стратегия, която трябва да се препоръчва на всякакви транспортни и логистични предприятия, независимо от мащаба на тяхната дейност, като географски обхват или оборот на средства.

Тази добра стратегия трябва да бъде насърчавана най-вече от самите браншови сдружения и асоциации в транспортния бранш. Тук са напълно приложими евтини, ефикасни и ефективни

²⁵ León, Raúl and Angel A. Juan, Promoting Corporate Social Responsibility in Logistics throughout Horizontal Cooperation, Managing Global Transitions, No. 12, No 1, Spring 2014, pp. 79-93, http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/12_079-093.pdf.

средства и инструменти като разпространяване на научни и практически знания чрез специализираните книжни и електронни издания, дистанционно обучение, обмяна на добри практики между отделните предприятия, семинари и обучения.

Естествено е и в рамките на сътрудничеството между работодателските организации и предприятията от една страна и висшите учебни заведения – от друга, да се лансира по-голямото застъпване на подобни стратегии и на теоретичната им основа в учебните програми на съответните специалности в областта на транспорта и логистиката.

4. Практики за задържане на таланти на работа в предприятието

Световният опит показва, че КСО практиките имат огромна мотивираща и стимулираща сила. Нужно е, обаче, тези практики да се прилагат с разбиране и правилно, а не интуитивно. Прилагането на КСО практиките е вид наука и както всяка наука, те си имат своя логика и свои закони, на които се подчиняват. **Който владее този вид знание, е овладял мощни лостове за мотивиране и управление на работниците.**

В настоящата Бяла книга ще бъде поставен акцент върху тези КСО практики и инструменти, които са свързани с **доброволно подобряване на условията на труд над законовите изисквания, с въвеждането на системи за оценка и създаване на възможности за кариерно развитие и други подобни, насочени към задържане на вече заетите в предприятията работници.** Обръщаме специално внимание на този факт, тъй като има и редица други КСО практики - например, КСО практики за привличане на млади специалисти, КСО практики за привличане на добри професионалисти и редица други. Тук, обаче, акцентът са работниците, които са назначени на работа в предприятието.

Най-общо КСО практиките, които могат да се използват за задържане на назначените работници са следните:

- 4. 1. Добри практики за управление и развитие на човешките ресурси.**
- 4. 2. Добри практики за предоставяне на социални придобивки.**
- 4. 3. Добри практики за създаване на по-благоприятни условия на труд.**

Избраният подход за представяне на посочените по-долу практики включва:

- Най-напред накратко се представя съответният тип КСО практики;
- Посочват се основните принципи на тяхното прилагане;
- Специално е посочен ключът към тяхното успешно прилагане;
- Очертава се значимостта на съответния вид практики от гледна точка на създаването на предпоставки за повишаване привлекателността на основните професии в браншовете.

4.1. Добри КСО практики за управление и развитие на човешките ресурси

Управлението на човешките ресурси е сред най-важните компоненти на практиките в областта на КСО. Значимостта на този КСО-сегмент е толкова голяма, че все повече компании, холдинги и предприятията отделят нарочен капацитет и ресурс за разработването на

специализирани концепции за управлението на човешките ресурси. Терминът "управление на човешките ресурси" е със сложна структура и в него се включват система от разнообразни действия, разбирани като:

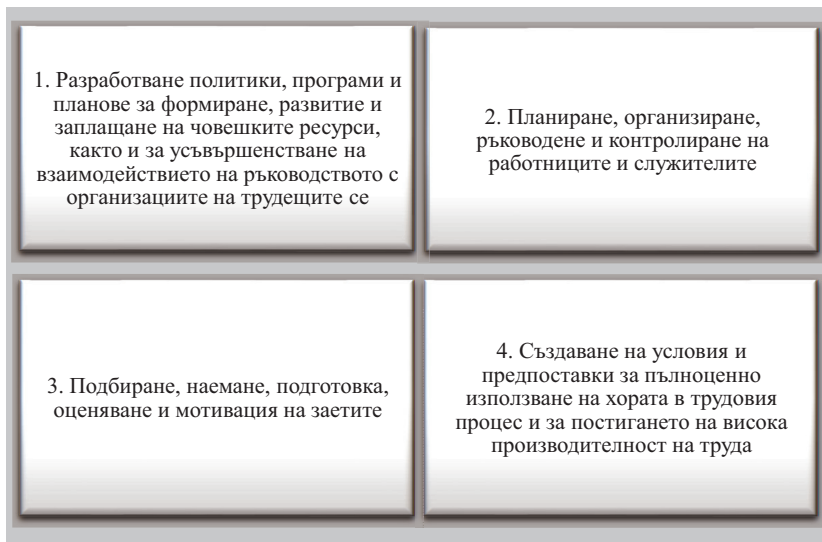
- Стратегическа дейност, която съобразява управлението на хората на бизнес със стратегията за развитие на стопанската единица.
- Тази дейност е иманентен компонент от управлението на всички останали ресурси.
- Крайната цел е ефективно реализиране на стратегическите цели на фирмата/предприятието/компанията.

4.1.1. Видове КСО практики за управление на човешките ресурси

В ежедневието си работодателите най-често схващат управлението на човешките ресурси като съвкупност от дейности, включващи целенасочено действия за постигане на максимален ефект по отношение на:

- Мотивирането на персонала за полагане на качествен труд и изпълнение на преките им трудови задължения;
- Осъществяване на ефективни комуникации вътре в компанията;
- Прилагане на ефективни модели за лидерство и ръководство на компанията;
- Ръководство на групи и звена вътре в компанията;
- Решаване на конфликти, възникващи при изпълнението на непосредствените трудови ангажименти.

Но какво всъщност е управлението на човешките ресурси? Науката приема, че управлението на човешките ресурси е съвкупност от правила, предписания, модели, норми и политики за ефективно оползотворяване на наличните човешки ресурси и наемането на необходимите нови ресурси. Най-общо, управлението на човешките ресурси включва следните четири дейности:



Фиг. 1. Основни дейности на управлението и развитието на човешките ресурси

Това е разбирането за управлението на човешките ресурси, споделяно от преобладаващата част от работодателите, опериращи в рамките на четирите пилотни бранша. Това са и дейностите, които работодателите в своето ежедневие извършват. Някои от тях може дори да се осъзнавали, че дейностите по набиране на нови служители са един от основните елементи на управлението на човешките ресурси.

Какви КСО практики могат да се използват за подобряване на управлението и развитието на човешките ресурси в предприятията? Препоръчваме три основни вида КСО практики, полезни за целта. Това са:

- А) КСО практики за обучение на работното място, повишаване на квалификацията и създаване на възможности за кариерно израстване.
- Б) КСО практики за оптимизиране на системите за възнаграждения.
- В) КСО практики за подобряване на организацията на труда и работните процеси.

А. КСО практики за обучение на работното място, повишаване на квалификацията и създаване на възможности за кариерно израстване

Практиката изобилства от добри КСО практики в това отношение, но ние препоръчваме следните практики като **най-ефективни**:

- **Обучение в постоянно действащ учебен център с получаване на част от основната заплата по време на обучението:** широко въвежданите в производството нови техника и технологии, непрекъснато повишаващите се изисквания на пазарите към продуктите изискват нови знания и умения от работещите. Те се посрещат от фирмите и предприятията с въвеждане и обогатяване на практиките за повишаване на квалификацията и придобиване на нова квалификация от работещите. За целта е препоръчително в предприятието да се създаде **постоянно действащ учебен център**, в който могат да постъпват кандидатите за работа. В зависимост от нивото на кандидатите и сложността на позицията, за която те кандидатстват, се предлага различен тип обучение. Обучението задължително комбинира теория и практика и по този начин гарантира, че обучаемият ще получи необходимите теоретични знания и практическите умения за прилагането на тези знания. По време на обучението участниците изпълняват определени производствени задачи, за което получават част от основната заплата, определена им за позицията, за която се подготвят. Обучаваните подписват договор за работа в предприятието за определен срок. Ако напуснат преди изтичането на този срок, възстановяват изцяло или частично стойността на обучението;
- За да може предприятието рационално да планира своите разходи за обучение, добре е **в началото на всяка година да се изготвя Годишна програма на обучението през годината**. Освен текущите обучения (по ЗЗБУТ, за поддържане на правоспособност и други), могат да се предвидят и редица други, които се преценяват като необходими. Ръководителите на звена съставят екипи и изготвят тематични планове за обученията в съответното звено. Провеждат се обученията и по пряко предложение на работници - например, работници от производственото звено желаят да се обучат да работят на ново закупени и въведени в производството технологии. В програмата задължително

се включва „взаимно обучение“ – например, съвместно се обучават конструктори, технолози, маркетинг. Програмата за обучение се утвърждава от ръководителя на фирмата. Програмата за обучение е динамична и във всеки момент може да се допълва с нови обучения. Разходите за обучение се планират на база на изразходвани средства през предходната година. След преминато обучение, при показани добри резултати, се актуализира (повишава) трудовото възнаграждение;

- Според типа си **обученията на работното място биват вътрешно фирмени и външни обучения**. Към кой тип обучение ще се ориентира работодателят зависи от това на каква тема е обучението: когато работниците се обучават за работа с машини и нови технологии, внедрени в предприятието, за предпочитане е да се провеждат вътрешно фирмени обучения. Лектори за тези обучения могат да бъдат инженери, опитни майстори и други служители от предприятието, но може и да се привлекат специално за целта външни лектори. Външни обучения са необходими тогава, когато за качественото изпълнение на преките производствени задачи е необходимо работниците да придобият допълнителни знания в области, за които предприятието няма собствен капацитет. Но каквото и обучение да бъде избрано, важно е да се помни, че **работниците очакват обучението да бъде на разбран и подходящ за тях език, да дава нова информация, да е поднесено атрактивно, да съчетава теория и практика и да завършва с изграждане на практически умения**:
 - **Вътрешнофирмените обучения** трябва да съответстват на реалните потребности на предприятието от промяна в квалификационните характеристики на работната сила. Понякога се дават съвети в посока да се правят допитвания до това какво биха желали работниците. **Истината е, че обикновено работниците очакват работодателят да им подсказва какви нови умения би могъл да придобие**. Затова работодателят трябва да е активната страна в процеса по инициране на вътрешно фирмени обучения. В редица случаи това е ситуация, която се подразбира. Например, ако работодателят инвестира в нови машини и технологии, в негов интерес е да обучи работниците за работа с новите машини. Иначе не би могло и да бъде. Затова работодателят организира вътрешнофирмени обучения за своя сметка и обучава работниците за работа с машините, които са ново въведени за техните позиции;
 - Редица изследвания показват, че **работниците са по-критични към вътрешнофирмените обучения и по-толерантни към външните обучения**. Това не освобождава работодателя от отговорността внимателно да обмисли темите, по които планира външни обучения, и лекторите, които кани. Темата и лекторите са двете променливи, от които зависи до голяма степен успехът на външните обучения. Макар и относително толерантни към външните обучители, все пак работниците не губят своята изначална критичност и очакват в рамките на тези обучения:
 - ✓ Да научат нещо ново и интересно;
 - ✓ Получените нови знания да бъдат свързани и да им помогнат за по-лесното и по-качествено изпълнение на преките им трудови задължения;

- ✓ Темите на обученията не бива да са абстрактни или неясни - колкото по-силна е тяхната практическа насоченост, толкова по-добре ще се възприемат тези обучения от работниците;
- ✓ Обученията трябва да бъдат поднесени на разбираем език: често пъти външните лектори пристигат със своята лексика и тезаурус. Това може силно да навреди на възприемането на преподаваните нови знания и да сведе ефекта от обучението до нулата. За да се избегне такъв ефект, лекторът трябва предварително да има представа пред кого ще излезе и в зависимост от това да избере релевантна форма на поднасяне на учебния материал;
- **Полезен методически съвет в тази област** е предварително да се познаят възможностите на работниците и в различните обучения да се включват тези работници, които имат капацитет за усвояването на определен тип нови знания и умения. Това е много важно условие както за успеха на вътрешнофирмените обучения, така и за удовлетвореността на работниците от проведените обучения - ако работникът осъзнава, че има капацитет за работа с новите машини, той ще остане в много по-висока степен доволен от това, че е бил обучен за работа с тези машини. Би могло да се възрази, че тези неща не могат да се знаят предварително. Струва ни се, обаче, че в едно предприятие работодателят (и най-вече линейните мениджърски нива) отлично знаят какъв е капацитетът на работниците, които ръководят. Затова е препоръчително преди да се формират групите за обучение, внимателно да се прецени дали тези работници са подходящи за обучение по тази тема;
- **Друга много ефикасна КСО практика за задържане на работниците в предприятието е полагането на грижи за професионалното развитие на работниците. Това би могло да стане чрез отпускане на стипендии за работници/служители в предприятието за обучение във висши учебни заведения:** предприятието отпуска месечни стипендии на приети във висши учебни заведения служители на предприятието, които с договор поемат задължение след завършването на висшето образование да работят в предприятието за определен срок (минимум 3 години). При неизпълнение плащат изцяло или частично стойността на стипендиите;
- **Разработване на програми от типа "Кариерни пътеки":** това са програми, които фиксират възможностите за кариерно и професионално израстване в предприятието. В програмите задължително се определят сроковете и изискванията за придобиване на квалификация, фиксират се етапите на професионалното развитие на служителя. Тази мярка има силно мотивиращо действие и се приема изключително добре от работниците, защото те знаят, че имат индивидуална програма за развитие и виждат себе си като част от предприятието за един по-продължителен период от време. Чрез програмите "Кариерни пътеки" работниците получават силна мотивация за по-продължителна работа в предприятието и започват да гледат на него като постоянна, а не временна дестинация;
- **Обучение на новоназначените чрез наставници:** добра практика е да се полагат специални грижи за ново постъпващите работници. Всеки новоназначен получава наставник, който внимателно наблюдава включването на работника/служителя в производствения процес, оказва му помощ и го обучава за нещата, от които има нужда.

Периодът на обучение чрез наставник е най-малко един месец. Тази практика се приема еднакво добре и от новоназначените, и от наставниците - новоназначените получават нужните им наставления и така по-лесно придобиват необходимата им професионална стабилност, а наставниците имат възможност да предадат своите знания и опит. Освен това, наставникът получава допълнително възнаграждение за периода на наставничество и това също е стимул за приемане на тази практика;

- **Насърчаване на новаторското мислене на служителите:** В световната практика се срещат позитивни практики и примери за това как дадена компания повишава своята конкурентоспособност чрез стимулиране на служителите да споделят свои идеи за подобряване на организацията и за повишаване ефективността на работа. Компанията може да разработи своя система за оценка и внедряване идеите на служителите. След като бъдат реализирани и ако дадат добър резултат, като награда съответният служител може да получи награда или бонус пари в брой. Това е отлична практика, която действа мотивиращо и развива творческото мислене на персонала в посока постигане стратегическите цели на компанията. В българските предприятия тази практика има аналог в отделни браншове, които стимулират творческото и иновативното мислене на своите служители. Но като цяло, тази практика е по-скоро изключение и е рядко срещана. Предвид огромния потенциал, който тези практики носят, е разумно тяхното прилагане да се осмисли и да се експериментира, като чрез подходящи стимули, награди и бонусни системи се насърчи иновативното мислене на работниците от всички нива и им се даде възможност за професионално развитие. Добре е да се организират различни форми на добронамерена вътрешна конкуренция между работниците, като предварително се знае, че служителят - носител на най-много иновативни и творчески идеи ще бъде адекватно възнаграден;
- **Специфични са формите за повишаване на квалификацията на летците-пилоти.** Повишаването на квалификацията е смятано за абсолютно задължително условие в авиацията. Непрекъснатото усъвършенстване на техниката, смяната с нови и по-модерни летателни средства, навлизането на нови технологии и съвременно аеронавигационно оборудване и непрекъснатото повишаване на международните изисквания за безопасност и сигурност, изискват поддържане на квалификацията през целия период на работа. Изисква се също така препотвърждаване на свидетелствата за медицинска и летателна годност и подготовка при преминаване на друг тип летателно средство. Този процес протича през стриктния контрол на българската и чуждите въздухоплавателни администрации, както и на международните организации за авиационна безопасност. Организират се курсове за подготовка и подготовка и се осигуряват часове за упражнения на тренажори в България и ако е необходимо - извън страната, което е значителна финансова инвестиция. Екипажите се обвързват с дългосрочни договори. Създават се също така условия за кариерно развитие в компанията – преминаване на по-висока длъжност, за полети при по-високи летателни минимума, за работа като инструктори в полет, инструктори на тренажорна подготовка, проверяващи на пилоти за повишаване на квалификацията им, както и за проверки и обучение на по-младите кадри;
- **В спедиторския бранш се отделят значителни средства за развитие на човешкия капитал,** като се осигурява заплатен производствен стаж за обучаващите се в

релевантни за спедицията професии от средното дуално, полувишето и висшето образование; осигурява се повишаване на квалификацията през платеното работно време и задграничен стаж на своите служители в поделенията на компанията - майка; определят се наставници (ментори) на ново постъпилите работници и служители;

- **Интересни и по своему иновативни са практиките, които са приложими в лечебните заведения.** Иновативна е например разработената система, която интегрира изпълнение и обучение (Мемориалната болница Блек Ривър). Благодарение на системата персоналът разбира как с това, което прави, допринася за успеха на организацията и е наясно дали целта е да се придобие конкретна сертификация или да се направят подобрения на процеса. С внедряването на съответната система се наблюдава промяна в отношението на служителите към обучението:
 - Болницата става по-гъвкава, способна по-добре да отговори на нуждите на клиента и пациента;
 - Развива се учебната и научно-изследователската дейност;
 - Стимулира се участието в отраслови, национални и международни научни форуми – конгреси, симпозиуми, срещи, конференции, семинари, курсове и кръжоци;
 - Чрез внедряване на модерни технологии и иновативни методики се усъвършенства клиничната, биологичната, ембриологичната и лабораторната дейност;
 - Внедряват се нови техники и модерни методи за диагностика и лечение;
 - Поддържа се собствен библиотечен фонд.

Б. КСО практики за оптимизиране на системите за възнаграждения

Редица световни компании включват в състава на своите дейности за управление и развитие на човешките ресурси специален сегмент от дейности, свързани с подобряване на системите за възнаграждения.

По този въпрос е много важно да се разбере следното: когато се каже, че се внедряват нови и по-гъвкави системи за възнаграждения за положен труд, това не означава автоматично, че се говори за повишаване за възнаграждението. Въпросът е по-скоро за това **да се промени структурата на възнаграждението и то по такъв начин, че да има по-силно мотивиращо въздействие върху работниците.** Работниците искат да са сигурни, че трудът им се оценява адекватно и че индивидуалните усилия са получили паричен еквивалент. В тази връзка, на основата на опита на предприятията и компаниите от четирите пилотни бранша, се препоръчва следното:

- **Разработване и прилагане на съвременни системи за възнаграждения, адекватни на положен труд и вложените индивидуални усилия.** В рамките на този подход се поставя акцент върху разграничаването на **основно и допълнително трудово възнаграждение** (съгласно съществуващата Наредба за структурата на възнаграждението). Основното възнаграждение е постоянна величина, но по отношение на формирането на допълнителното възнаграждение може да се прояви голямо творчество. Например:
 - **Въвеждане на коефициент "личен принос за качествено и количествено изпълнение на работни задачи".** И в момента такъв тип практики се прилагат. В много от предприятията се въвежда система за доплащане към месечното възнаграждение при преизпълнение на плановите задания по количество и

качество. Това става по предложение на непосредствения ръководител. Друг вариант е чрез въвеждане на коефициента за личния принос всеки месец да се отчита реалния принос на всеки работник за изпълнението на поставените производствени задачи;

- **Бонус за надвишено работно време.** В предприятията да се въведе система за автоматично отчитане на реалното работно време и месечно доплащане при надвишаване над определени граници. Тази практика би могла да се прилага за дейности, които не са координирани по време с други работници, например в развойната дейност, складовото стопанство, някои административни и управленски дейности;
- **Изплащане на годишна премия.** Годишната премия на пръв поглед не е иновация в системите за заплащане, но и тук са възможни някои нововъведения (както е например в бранш „Електротехника и електроника“). Премията се изплаща не само веднъж годишно (най-често за Коледа), а се изплаща и на тримесечия и за общи празници, отделно в края на годината. Големината на премията не зависи от личните бонуси - **бонус или коефициент „личен принос“ за качествено и количествено изпълнение на работни задачи и бонус за надвишено работно време;**
- **Заплащане на ношен и извънреден труд в размер по-голям от предвиденото в нормативните документи:** в нормативните документи е фиксирано заплащането на ношния и извънредния труд. По мнението на редица браншови експерти това заплащане е много ниско и не отговаря на съвременните реалности. Затова работодателят би могъл да помисли за заплащане малко по-високо от нормативно фиксираното. Ако тази практика се приложи, задължително трябва да бъде разяснена на работниците, за да се знае, че работодателят полага допълнителни грижи за своите работници;
- Практиката показва, че постоянното и систематично проучване на нивото на възнагражденията в бранша и поддържането на заплащането в предприятието на пазарно ниво има **отличен ефект върху мотивацията на работниците.** В тази връзка добра практика е специалист по управление на човешките ресурси да следи размера на основното и допълнителното заплащане в приети за индикативни предприятия на ниво бранш, като използва информация от агенции за човешки ресурси, партньорски предприятия, източници на статистическа информация и други. На тази основа периодично да се извършват корекции на трудовите възнаграждения и това по подходящ начин да се популяризира сред работниците;
- **Оказване на финансова подкрепа при затруднено положение:** безвъзмездна или подлежаща на частично възстановяване финансова помощ в не особено големи размери, отпускана при молба от служители в затруднено положение. Добра възможност е и създаването на взаимно спомагателни фондове в самите предприятия;
- **Предоставяне на ваучери за закупуване на стоки на намалени цени от определени магазини:** предприятието сключва договори с определени магазини - най-често за хранителни стоки и заплаща предварително стойността на издадени от магазините ваучери. Ваучерите се раздават на служителите по определени правила и служат за купуване на стоки от магазините за определен период от време;

- **Провеждане на атестации при срочните договори и в зависимост от резултатите - коригиране на основното възнаграждение:** система за периодично атестиране на служителите със срочни договори, която включва промени на основното възнаграждение при изпълняване на определени критерии. Атестирането става по разработени тестови въпросници;
- **Финансово подпомагане на служители за отглеждане на деца:** обикновено такава финансова помощ се отпуска на служители със стаж над една година при раждане на всяко дете, възможно и при постъпване на децата в училище.

V. КСО практики за подобряване организацията на труда и работните процеси в предприятията и компаниите

За да може предприятието да усъвършенства управлението и развитието на човешките ресурси, трябва да полага усилия за подобряване на организацията на труда и на работните процеси. Там, където ефективността не е на ниво, работата не върви и от това страдат всички - и ръководството, и работниците. Затова е желателно да се прилагат специални КСО практики, чрез които да се подобри организацията на труда. В тази връзка се препоръчва:

- Въвеждане на концепции и подходи за по-добро управление на времето на служителите;
- Създаване на възможност инициативите на мениджъра и експертите по човешки ресурси да се реализират до край;
- Повишаване на мотивацията на служителите;
- Създаване на по-добри и адекватни възможности за обучение и развитие;
- Постигане на по-високо ниво на представяне на отделния служител и обвързването му с равнището на работната заплата.

Този подход има различни модификации и приложения в предприятията и компаниите от четирите пилотни бранша. Всичко зависи от конкретиката на производствените процеси, предоставяните услуги и крайните резултати от труда на работниците. Но въпреки многообразието, би могло да се препоръча примерна план-схема за управление и развитие на човешките ресурси.

Нашият съвет към предприятията е да се придържат към следната схема за подобряване на организацията на труда и работните процеси, която е универсална по своя характер и е еднакво приложима и за четирите бранша:

- **Да се оптимизира процеса по наемане на служители:** Това означава този процес така да се организира, че да дава възможност за намиране и наемане на кандидати с подходящи професионално квалификационни характеристики. За целта е необходимо:
 - Да се прецени по какви канали ще се разпространява информация за свободните места в предприятието (телевизионни канали, радиа, електронни медии и др.);
 - Да се изготвят атрактивни съобщения/обяви, в които на разбираем език да се посочи какви работници се търсят, с какви машини ще работят, какви социални придобивки ще получават. Ако се прецени за необходимо, може да се спомене какво ще е заплащането за труд, като не е необходимо непременно да се посочва числово изражение на възнаграждението, а може да се посочи и нещо, с което да се спечели вниманието и да се предизвика интересът на кандидатите (например,

- заплащане средно за бранша плюс бонуси за допълнително отработено време и бонуси за личен принос);
- Ясно да се посочи къде се приемат заявленията на работа и какъв е реда за оповестяване на резултатите;
 - Добре е работодателят да предвиди интервю за опознаване на кандидатите - това е много добра процедура, приема се от кандидатите като израз на желанието за лична среща и внимателна преценка на индивидуалните качества на кандидатите. Интервютата се провеждат от директора на отдел "Човешки ресурси", който заедно с други експерти от отдела и пряко заинтересованият ръководител (например, началник цех или бригадир);
 - **Обучение и адаптиране на новите служители:** независимо с каква диплома или сертификат пристига новият служител, той трябва да бъде обучен за работа с машините, и технологиите, които се използват в предприятието. За да се определи нивото на подготовка на конкретния служител, задължително му се прави входящ тест, с който се установява какво знае и умее. На тази база се прави едnodневно или двудневно обучение на служителя, като обстойно му се показва какви производствени операции ще изпълнява, с какви машини и инструменти ще работи, какви детайли ще създава/обработва (или какви конкретни процедури ще извършва), какви са изискванията към безопасността на работа, какви са рисковете към здравето и безопасността. Към новия служител задължително се прикрепва по-опитен работник, който през първия месец го наблюдава и му помага да овладее възложените му процедури. Ако се прецени за необходимо, на служителя се определя наставник, който го обучава за по-продължителен период от време и за което наставникът получава допълнение към възнаграждението. На новия работник му се пояснява кой е неговият пряк ръководител и пред кого ще отчита своята дейност;
 - **Оптимизиране на политиката на заплащане:** важен елемент в управлението и развитието на човешките ресурси е заплащането. Това е много силен инструмент, който трябва да се използва умело от работодателя. При постъпването на работа се формира определено заплащане, което се състои от основно и допълнително възнаграждение, съгласно Наредбата за структурата и състава на възнагражденията за труд. За да бъде работникът доволен, работодателят трябва да бъде гъвкав и да прилага атрактивни системи за възнаграждения - например, освен основното възнаграждение, може да се предвиди коефициент за личен принос, или коефициент за качество, или коефициент за прослужени години в конкретното предприятие. Тук може да се приложи изобретателност: да се формира едно основно възнаграждение и към него да се добавят няколко лични коефициента. Това ще засили усещането на работника, че неговите усилия се ценят високо и индивидуално;
 - **Внедряване на софтуер за електронно обучение:** където производството позволява, световната практика препоръчва да се предлага електронно и онлайн обучение. Това ще повиши възможностите за лично усъвършенстване на работниците и изграждането им като високо квалифицирани специалисти;
 - **Въвеждане на годишна оценка на служителите:** така наречената годишна атестация е инструмент с висока управленска стойност. Ако работниците знаят, че ежегодно ще

бъдат атестирани и че в зависимост от полагащите резултати ще им бъде променено възнаграждението за труд, това ще има силна мотивираща роля за повишаване на производителността на труда. Важното е, обаче, действително да се въведе зависимост между показаните резултати и индивидуалното възнаграждение, защото, ако това остане само на думи, скоро ще загуби своя мотивационен характер;

- **Разработване на програма за обучение и развитие:** Всеки служител постъпва на работа с определен запас от теоретични знания и практически умения. Израз на управленска мъдрост е още при постъпването на работника той да бъде консултиран какво обучение би могъл да премине и как би могъл да се развие в рамките на предприятието или компанията. Този разговор не бива да се отлага - той е задължителен още при постъпването на работа, защото има огромна мотивираща сила. По този начин се печелят поне два позитива:
 - Работникът ще има по-силна лична мотивация за работа, защото предварително ще са му ясни перспективите за развитие;
 - Работодателят ще може да се направи точни разчети какви обучения трябва да проведе в средносрочен и в дългосрочен план;
- **Развитие на менторството и наставничеството:** Наставничеството е добре известен подход, но в процеса на множеството образователни и професионални реформи постепенно бе изместен от други методи на работа. Практиката на съвременните предприятия показва, че големите и проспериращи компании залагат много силно на менторството и наставничеството и това е един от факторите за устойчив икономически ръст на компаниите. Менторството и наставничеството трябва да придобият съвременни форми, отговарящи на представите на младите хора за този тип обучение и насочване на младите специалисти. Менторството и наставничеството са силно подценени форми на индивидуално обучение и обгрижване на млади специалисти. Ако бъдат ефективно внедрени в практиката на предприятията, това ще се възвърне под формата на стотици добре обучени и способни млади специалисти.

4.1.2. Какви са основните принципи на практиките за управление и развитие на човешките ресурси?

Съществува изобилие от специализирана литература за това как най-добре и най-ефикасно да се управляват и развият човешките ресурси. Предлаганите подходи се разграничават по различни критерии, но тук ще се абстрахираме от това многообразие. Всеки мениджър би могъл да получи подробна информация по интересующите го въпроси в наличните интернет-сайтове.

Тук бихме искали да акцентираме върху общите принципи, на които се основава формулирането на политиките за развитие и управление на човешките ресурси.

Различават се два подхода към управлението на човешките ресурси - твърд подход и гъвкав подход.

А. Същността на твърдия подход към управление на човешките ресурси е следната:

- В основата на този подход се поставя необходимостта от удовлетворение на интересите на предприятието;
- Всички действия се насочват към реализация на стратегическите цели на предприятието/компанията;

- Служителите/работниците се разглеждат като ключов ресурс за успеха на предприятието/ компанията;
- Чрез развитието на човешките ресурси и управлението на ефективността на труда се увеличава ценността на служителите, като всеки дава максимума от себе си и в максимална степен е полезен на предприятието/ компанията;
- Развива се силна корпоративна култура, състояща се в споделяне на мисията и ценностите на организацията и подкрепена от процеси по комуникация, обучение и управление на ефективността на труда на отделните служители.

Б. Корените на гъвкавия подход към управлението на човешките ресурси произлизат от школата, която разглежда човешките отношения като съвкупност и резултат от комуникации, мотивация и лидерство. Този подход препоръчва да се отнасяме към служителите като към ценен актив, създаващ преимущество за сметка на своята привързаност към работата, адаптивност и високо качество на труда (позитивни трудови навици, умение на да се работи ефективно и др.). Този подход оценява служителите предимно като средство, а не като обект на управление. Основната идея на гъвкавия подход към управление на човешките ресурси се заключава в достигането на привързаност на "сърцата и умовете" на служителите към целите на организацията с помощта на въвличането им в процеса на създаване на благоприятни условия за общуване и обмяна на информацията. При този подход се поставя сериозен акцент върху организационната култура на отделните служители.

Практиката показва, че най-често в предприятията и компаниите се прилага микс от твърдия и гъвкавия подход за управление на човешките ресурси.

4.1.3. Какъв е ключът към успеха на практиките за развитие и управление на човешките ресурси?

Умелото управление на човешките ресурси не е интуитивно придобито знание, а наука, която следва да бъде овладяна и творчески прилагана. В контекста на повишаване привлекателността на основните професии в четирите пилотни бранша се препоръчва:

- **Въвеждане на организационна структура, съобразена с целите на организацията и подходяща за изпълнението на основните производствени задачи.** Това е процес на развитие на предприятието, чрез който се гарантира изпълнението на всички необходими функции и производствени задачи. Предприятието трябва да бъде така организирано, че да дава възможност за пълно разгръщане на капацитета на всички звена в компанията;
- **Планиране на труда:** често пъти терминът "планиране" се асоциира със социалистическата планова икономика и поради дискредитирането на този модел, планирането се отхвърля като неадекватен и неуспешен подход. В същото време, всички съвременни концепции за управление на човешките ресурси препоръчват задълбочено и добре осмислено планиране, което да позволи на организацията да предвиди и развие човешки ресурси, необходими за изпълнението на преките производствени задачи. Без планиране на човешките ресурси предприятието винаги ще се оказва в ситуация на дефицити и неудовлетворени потребности от човешки ресурси. В конкретното предприятие, планирането на човешките ресурси се свежда до

дефиниране на конкретни длъжности, работни задължения и правомощия, а също така и фиксиране на отношенията/връзките на отделните служители и останалите сътрудници;

- **Организационно развитие:** това е процес на стимулиране, развитие и реализация на програми, насочени към повишаване нивото на ефективно функциониране на организацията и способност за гъвкаво реагиране на измененията.

В допълнение, следва да се има предвид, че развитието на човешките ресурси предполага:

- **Обучение на организационно и индивидуално равнище:** системно развитие на принципа на обучаващата се организация; предоставяне на възможност за обучение на служителите и развитие на техните способности, за кариерно развитие и повишаване статуса на служителите;
- **Развитие на управленските кадри:** предоставяне на ръководителите от различните нива на възможности за обучение и развитие на техните способности, което, от своя страна, повишава вероятността тези ръководители да допринесат съществено за пълноценното развитие на организацията;
- **Управление на кариерния ръст:** планиране и професионално и кариерно развитие на хората, притежаващи потенциал.

4.1.4. По какъв начин практиките за управление и развитие на човешките ресурси влияят върху привлекателността на професиите в бранша?

Прилагането на ефективни и атрактивни практики за развитие и управление на човешките ресурси е ключов аспект от управлението на предприятието, тъй като чрез него се създават силни позитивни нагласи за повишаване привлекателността на професиите. Когато даден служител постъпва в предприятието, той има определени представи за това как ще се позиционира и развие в рамките на това предприятие. Тези свои представи работникът може никога и с никого да не сподели, но те ще останат дълбоко в неговото съзнание като вътрешни психологически детерминанти на поведението му. Предвидливият работодател не изчаква работникът да достигне до състояние на неудовлетвореност, напротив - инициира диалог с работника и на тази основа изготвя лично досие на работника, в което се планират потенциалните етапи в развитието на този работник. Включително се предвижда кога ще са необходими обученията за повишаване на квалификацията и придобиване на нови знания, както и етапите на кариерното израстване на работника. Този процес се подценява от редица работодатели, които считат, че "с времето нещата ще станат ясни". Но това създава обстановка на неопределеност и несигурност у работника, което, от своя страна, може да породи негативни или скептични нагласи и дори неудовлетворение от развитието в рамките на това предприятие. В крайна сметка, работникът може да потърси друга възможност за професионално развитие. Всичко това може да се избегне, ако работникът има ясно начертана пред себе си линия на потенциално развитие и ясна представа какви професионални резултати би могъл да постигне в рамките на съответното предприятие. За една голяма част от работниците това е важна и дори ключова детерминанта и тя определя общата оценка на работника на изпълнявания от него труд.

Препоръчително е работодателите да прилагат гъвкавия подход за управление на човешките ресурси, като създават реалистична и видима перспектива за развитието на отделните

служители. С това ще се създадат позитивни нагласи както към предприятието като цяло, така и към бранша и упражняваните в него професии.

По отношение на професиите, които са най-непривлекателни в четирите пилотни бранша, можем да препоръчаме да се експериментира и да се намерят адекватните подходи към различните категории работници. Това, което е мотивиращо по отношение на един работник в даден бранш, може да няма същата мотивираща сила в друг бранш и по отношение на друга категория работници. Ако за едни работници основният стимул е по-високото възнаграждение, за други мотивът е социалната значимост и социалния престиж, за трети основният мотив е възможността за работа в чужбина и служебните командировки, а за четвърти - предоставянето на ведомствено жилище играе ключова роля.

4.2. Добри КСО практики за предоставяне на социални придобивки

Компонент с изключителна важност от КСО практиките са действията на предприятията за предоставяне на пакети от социални придобивки.

В зависимост от възможностите на компаниите и предприятията, те развиват собствени политики за допълнително стимулиране на своя персонал, като им предоставят материални блага в непарична форма - това са различни пакети от социални придобивки, като например застраховка живот, гарантиран допълнителен платен годишен отпуск, гарантирана допълнителна пенсия, предоставяне на фирмени жилища, ваучери за храна, ваучери за транспорт, организиран транспорт, служебни автомобили, служебни телефони, разходи и помощ при отглеждане на деца, покриване на разходи за медицински прегледи и лечения, в това число стоматологични, осигуряване на възможности за спортуване (в собствени зали или в специализирани центрове), организиране на спортни празници, фирмени партита и тим билдинг и други. В усилието си да спестят повече лично време на служителите си, някои от предприятията улесняват достъпа до определени услуги за тях, например пощенски услуги, химическо чистене, храна за вкъщи, проявяване на снимки, правни услуги, планиране на почивки и други.

Анализът на практиката на предприятията от четирите пилотни бранша показва, че в редица предприятия са осъзнали значимостта на непаричните материални стимули и социалните придобивки и полагат систематични усилия в тази насока.

4.2.1. Каква насоченост имат практиките за предоставяне на социални придобивки и какво включват?

Социалните инициативи варират в широк диапазон - съгласно преценката на предприятията за това от какво имат нужда техните работници. Прегледът на добрите практики в тази област показва, че социалните инициативи включват:

- Предоставяне на ваучери за храна и осигуряване на обяд на преференциални цени, с които могат да се закупят и ползват:
 - Минерална вода и тонизиращи напитки;
 - Безплатна медицинска и стоматологична помощ на територията на фирмата;
 - Допълнителна здравна застраховка;
 - Ползване на почивните бази на компанията на преференциални цени;
- Средства за транспорт на работници и служители от други населени места;

- Отпускане на средства за лечение и закупуване на лекарства и други;
- Поддържане на постоянно действащ медицински кабинет и осигуряване на безплатни лекарски прегледи, включително при кардиолог, офталмолог и невролог;
- Безплатна стоматологична помощ;
- Осигуряване на безплатни допълнителни профилактични прегледи освен задължителните;
- Осигуряване на безплатно ползване на почивни бази на море и планина за отдых на работещите и техните семейства;
- Изплащане на парични помощи при сключване на брак и при живеење на свободен наем;
- Изплащане на средства на семействата на работниците и служителите при затруднено финансово положение;
- Осигуряване на подходящи работни места и условия за бременни жени и кърмачки;
- Подходящи работни места за трудоустроени работници;
- Организиране на спортни мероприятия на работниците и служителите от фирмата;
- Организиране на спортни и културни мероприятия на персонала в предприятията (ежегодно участие на фирмените отбори в работническите спартакиади);
- Организиране на напълно безплатна занималня за децата на работниците;
- Осигуряване на безплатно ползване на фитнес зала, сауна, спортна зала и футболно игрище за работниците и служителите;
- Участие в социални проекти на местната общност и изграждане на партньорства с други субекти от региона или страната (НПО, образователни структури, средни училища, висши училища и др.). Участието в проекти за създаване или насърчаване на заетост на местно или национално ниво, участие в други видове проекти, подкрепящи създаването на по-добри условия на труд и т.н.

4.2.2. Какви са основните принципи на практиките за предоставяне на социални придобивки?

Независимо от конкретните характеристики на прилаганите практики за предоставяне на социални инициативи, те са подчинени на следните общи принципи:

- **Адекватност по отношение на актуалните потребности на работниците:** за да бъдат високо оценени от работниците, предоставяните социални придобивки трябва да бъдат съобразени с актуалните потребности на работниците. Работодателят трябва да положи усилия (чрез подходящи методи за оценяване) да се информира изчерпателно и в детайли за очакванията на работниците и техните реални нужди. При формирането на пакетите от социални придобивки **не е необходимо да се преследва количество** (стремей да се предоставят колкото се може повече придобивки), а **адекватност - да се предлага това, от което работниците имат нужда**. Например, ако в предприятието работят хора от съседни населени места и това създава проблем за една немалка част от работниците, разумно е да се организира ведомствен транспорт, който да се ползва от работниците за отиване до работното място и обратно до местоживеенето. Това ще им спести транспортни разходи и значително ще облекчи придвижването им до местоработата и обратно. Или друг пример: ако сред

работниците има такива, които имат затруднени семейни обстоятелства, предприятието би могло да им предоставят финансови средства (в определен неголям размер), с което да улесни тези свои работници. В противен случай, те ще бъдат принудени да търсят друг източник на доходи и много е възможно да започнат работа на второ място, което създава риск тези работници да не могат да се възстановят пълноценно и да започнат да изпълняват своите преки задължения некачествено. Или трети пример: ако в предприятието работят млади хора, имащи малки деца, би могло да се помисли за откриване на безплатна детска градина или занималня за децата на работниците. Това ще бъде изключително силен стимул за работниците и ще им създаде чувство на благодарност към работодателя;

- **Социалните придобивки да бъдат съобразени с естеството на полагания труд и да създават предпоставки за пълноценно възстановяване на работниците.** Предвид спецификата на технологичните процеси в машиностроенето и металообработването, пакетите от социални придобивки е добре да бъдат така разработени, че да обгрижват работниците и да изпълняват превантивни функции по отношение на тяхното здраве. Когато се работи с тежки и вредни изпарения, например, работодателят предвижда съответни лични предпазни средства. Но също така разумно би било да се изгради ведомствена почивна база в планинска или морска местност (в зависимост от преценката на медицинската служба на предприятието и предвид потенциалните професионални заболявания) и работниците да получават възможност срещу символично заплащане или напълно безплатно да почиват в тази база. Също така, ако съществуват определени професионални заболявания, работодателят би могъл да предвиди превантивни медицински прегледи и подходящи разтоварващи дейности. Ако се работи при много високи температури, предприятието следва да предоставя вода в изобилни количества, но също така добра идея и работниците да могат безплатно да получават сладолед или други разхлаждащи напитки;
- **Социалните придобивки следва да бъдат съобразени с местоположението на предприятието и да компенсират наличието или отсъствието на определени обстоятелства.** Ако например предприятието се намира в местност, отдалечена от големи населени места, за работниците е задължително да се организира ведомствен транспорт. Но освен това, друг препоръчителен елемент от социалната отговорност би следвало да бъде поддържането на ведомствен стол, където работниците да имат възможност да се обядват или вечерят (в зависимост от това дали се работи на смени или не). Наличието на кафе-сладкарница също би било опция за пълноценната почивка на работниците.

4.2.3. Какъв е ключът към успеха на практиките за предоставяне на социални придобивки?

Ключът към успешното реализиране на социалните инициативи и практики е да се познават реалните потребности на работниците и в зависимост от това да се проектират конкретни социални инициативи и практики. Препоръчително е да се приложи иновативния подход за включване на работниците в разработването на политиката на конкретното предприятие по отношение на социалните инициативи и практики.

Опитът в световен и европейски план показва, че когато идеите за социални придобивки идват от самите работници, резултатите са много по-добри:

- 1) Тяхното прилагане се посреща с видимо по-високо одобрение от работниците;
- 2) По-реалистично се оценяват усилията на работодателя за предоставяне на социални придобивки.

За да бъдат успешни, социалните инициативи и практики трябва да отчитат средното ниво на предоставяните социални инициативи в предприятията от бранша и да бъдат с "една идея" по-добри или по-богати. Работниците от даден бранш много добре познават какви условия предоставят различните работодатели и сравнявайки ги, избират къде биха се чувствали най-добре и къде трудът им би бил най-високо оценен. Тази тенденция е особено ясно проявена в населени места, в които има две или повече предприятия от даден бранш. Например, ако в един град има няколко машиностроителни предприятия, в които инженерните кадри могат да се реализират, инженерите сравняват условията на труд, нивото на възнаграждение и предоставяните пакети от социални придобивки и отиват там, където им се предоставят най-добри условия от тяхната гледна точка. Разбира се, за различните хора това е твърде относително. Например, ако даден инженер има нужда от жилище, ще се ориентира към това предприятие, което му осигурява ведомствено жилище или му покрива разходите за наемане на квартира. Друг случай е предоставянето на ведомствен транспорт: ако работникът живее в друго населено място, различно от местоположението на предприятието, най-вероятно ще избере това предприятие, което предоставя служебен транспорт. Или ако работниците са млади хора с деца: ако предприятието има безплатна занималня за деца, много е вероятно тъкмо този стимул да бъде ключовият, за да се предпочете едно предприятие пред друго.

4.2.4. По какъв начин практиките за предоставяне на социални придобивки влияят върху привлекателността на професиите в бранша?

Значимостта на социалните инициативи и практики за повишаване привлекателността на професиите на браншово ниво е изключително висока. Реди проучвания на КСО практиките потвърждават констатациите, че колкото по-широки и адекватни са предоставяните пакети от социални инициативи и практики, толкова по-високи са оценките за съответните работодатели и толкова по-привлекателни са тези предприятия в представите на работниците. При равни други условия - примерно, условия на труд, ниво на рискове за здравето и безопасността, нива на трудови възнаграждения, работниците избират тези предприятия, които предоставят атрактивни социални инициативи и придобивки.

Работниците от различните браншове имат своя представа за това кои социални инициативи са най-желателни и подходящи за тях и това трябва да се има предвид, когато предприятието определя своята политика в областта на социалните инициативи. Например, за работниците в металолееенето, където се работи при относително тежки условия на труд, препоръчително е да полагат по-специални грижи за тяхното здраве. В тази връзка, ако предприятието построи и поддържа своя почивна база в красива планинска местност и предоставя на работниците безплатна (или символично заплатена) възможност за почивка в тази база, това би се оценило от работниците изключително високо. Подобна е ситуацията по отношение на производствата от електрониката, тъй като в редица сегменти от това производство се работи с вредни емисии. Като компенсация за това, работодателят може да предвиди безплатна почивка в своя почивна база, или рекреативни процедури в спа-център, или редовни спортни

мероприятия, които да дават възможност на работниците по активен начин да "изхвърлят" вредните емисии.

Практиката показва също така, че социалните придобивки - във всичките им разновидности, се приемат изключително добре от работниците. Високо се цени, например възможността на хранене във ведомствен стол (безплатно или при силно редуцирани цени), предоставянето на безплатни разхладителни напитки или мляко (в зависимост от производството), предоставянето на ваучери за храна и напитки, ведомствен транспорт, ведомствени жилища. Наличната литература по въпроса показва, че в световен мащаб тенденцията е една и съща - предприятията, които предоставят по-широки и по-щедри социални придобивки, са предпочитани от работниците. Респективно, тези предпочитания се "прехвърлят" и върху професиите, които се упражняват в съответното предприятие. Има немалко примери от българското машиностроене и в предприятията от браншовете "Електротехника и електроника и "Транспорт и спедиция", когато лица с определени професионално квалификационни характеристики приемат работа на длъжност, изискваща по-ниска квалификация, но даваща им възможност да работят в стабилно и социално отговорно предприятие. От браншовата камара по машиностроене, например, докладват за редица случаи, когато инженери започват работа като машинни оператори или настройчици на машини и системи с ЦПУ, защото това им дава възможност да получават редица социални "екстри" и компенсират факта, че не работят по притежаваната от тях по-висока специалност.

Стъпвайки на дълбочинните интервюта в четирите пилотни бранша, мозъчните атаки и дискусиите с браншовите експерти, имаме всички основания да препоръчаме на работодателите от четирите пилотни бранша сериозно да обмислят възможността за предоставяне на пакети от социални придобивки и други социални инициативи. В максимална степен трябва да се използват и възможностите за изграждане на партньорства с други юридически субекти - за създаване или насърчаване на заетост, за подкрепа на майки с малки деца, за подкрепа на трудоустроени лица и други подобни. Колкото по-активно е предприятието в социален смисъл, толкова по-позитивен образ си изгражда и толкова по-привлекателни стават професиите, упражнявани в съответното предприятие.

4.3. Добри КСО практики за създаване на по-благоприятни условия на труд

Когато се разсъждава върху възможностите за повишаване привлекателността на основните професии в четирите пилотни бранша, условията на труд са един от най-важните аспекти, които се извеждат както от работодатели и браншови експерти, така и от самите работници.

За да анализираме влиянието на този фактор върху привлекателността на професиите, стъпваме на резултатите от проведените дълбочинните интервюта, по изпълнявания от АИКБ Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори ”сред работници от четирите пилотни бранша. Този тип информация е събрана под формата на свободни отговори, което улеснява работниците и дава възможност за несугестиран изказ и поставяне на акценти върху тези теми, които са най-важни според тях.

4.3.1. Каква насоченост имат практиките за създаване на по-благоприятни условия на труд и какво включват?

Практиките за подобряване на условията на труд са много различни и техният характер се определя от спецификата на бранша - какви дейности се извършват, какви са особеностите на полагания труд, какви продукти или услуги се предлагат и т.н. Затова всеки работодател най-добре може да прецени какви интервенции е добре да извърши. Но добре е да се знае, че работниците имат високи изисквания и очакват да работят в добри условия на труд. Затова усилията на работодателя могат да се насочат към следните области:

- Поддържане на светли и просторни производствени халета и работни помещения, в това число цехове и работни кабинети. Когато няма възможности за изграждане на нови работни помещения, да се помисли за ремонт на съществуващите и тяхното обновяване;
- Оборудване на работните халета и помещения със съвременни системи за аклиматизация и вентилация: това е особено важно, за да се неутрализират рисковете от работата с вредни химикали, изпарения на отровни газове и т.н.;
- Създаване на оптимални температури на работа (избягване на риска от охлаждане поради работа при много ниски температури и/или прегряване поради работа при много високи температури);
- Поставяне на подходящо и щадящо зрението на работниците осветление;
- Работа с такива технологии, при които производственият шум се намалява до приемливите нива;
- Работа със съвременни технологии и методи, които минимизират рисковете за здравето на работниците, произтичащи от самия характер на труда;
- Осигуряване на съвременни средства за индивидуална защита - маски, марли, каски, шлемофони и др., в зависимост от конкретния вид труд;
- Ключови инвестиции в съвременни технологии и програми: това е една от основните обективни предпоставки за подобряване условията на труд. Колкото по-съвременни технологии се използват, толкова трудът става по-привлекателен и по-приятен за изпълнение, съответно условията на труд се подобряват;
- Не на последно място по значимост, към създаването на добри условия на труд се отнасят режимите на работа и организацията на работното време, което е ключов фактор за създаване на оптимална, здравословна работна среда.

4.3.2. Какви са основните принципи на практиките за създаване на по-благоприятни условия на труд?

Основните принципи на практиките за създаване на по-добри и по-благоприятни условия на труд са следните:

- Стриктно спазване на Закона за здравословни и безопасни условия на труд, както и Наредбите, уреждащи създаването на здраве и безопасност на работниците, съобразено със спецификата на съответния бранш;
- Прилагане на съвременните подходи и концепции за създаване на качествени и устойчиви работни места за всички възрасти;

- Прилагане на добри практики от бранша по отношение подобряване на отделните параметри на работната среда и минимизиране на рисковете пред здравето и безопасността на работниците;
- Обсъждане на практиките за по-добри условия на труд с Комитета или Групата по условия на труд: желателно е предприятието да има изграден такъв комитет или Група, целта на което е работодателят да получава коректна обратна информация за това как работниците оценяват условията на труд и от какви подобрения се нуждае работната среда. Там, където тези Комитети или Групи действат ефективно, това спестява на работодателите много главоболия и оптимизира средствата, вложени в подобряване на условията на труд.

Общите принципи за създаване на по-добри условия на труд са известни на всеки работодател. Въпрос на индивидуална преценка е предприятието да обмисли необходимите действия и да предприеме конкретни действия за подобряване условията на труд. В това отношение трябва да се мисли гъвкаво и новаторски. Има параметри на работната среда, които няма как да бъдат променени, защото произтичат от самото естество на бранша и от характера на полагания труд. Но въпреки това, за всяка от шестнадесетте професии в четирите пилотни бранша могат да бъдат направени подобрения, така че трудът на работниците от тези професии да стане по-приятен и по-лек. Това важи за труда на заварчика, и на стругаря, и на инженера, и на електротехника, и на машиниста, и на шофьора, и на спедитора, и на летеца, и на лекаря ,и на медицинската сестра, и на акушерката, и на лаборанта.

4.3.3. Какъв е ключът към успеха на практиките за създаване на по-благоприятни условия на труд?

Ключът към успешното прилагане на практиките за създаване на по-добри условия на труд е в спазването на съвкупност от правила, гарантиращи на работодателя, че усилията му за подобряване на работната среда и създаването на здравословни условия на труд ще бъдат оценени от работниците:

- Отлично познаване на спецификата на дейностите в бранша;
- Периодично инвестиране в нови технологии и програми, които да направят труда по-чист, по-безопасен, по-лек, по-интересен и по-привлекателен;
- Инвестиране в съвременни средства за индивидуална защита и инструктажи на работниците за правилното ползване на тези средства;
- Контрол върху спазването на инструкциите за лична и колективна безопасност на работното място: в много от случаите на трудови аварии причината е неспазването от работниците на задължителните средства за лична и колективна защита. Затова работодателят е длъжен да гарантира спазването на онези условия, които са абсолютно задължителни за здравето и безопасността на работниците. Понякога, за целта е нужен по-строг контрол;
- Активна работа с Комитетите и Групите за условия на труд в предприятията, които да бъдат медиатор между работниците и работодателя;
- Периодично допитване до мнението на работниците за това кои параметри на работната среда биха желали да бъдат подобрени;

- Изучаване на добрите практики в бранша по отношение създаването на по-добри условия на труд и заемстване на тези елементи, които са адекватни по отношение на конкретното предприятие и биха мотивирали работниците за по-качествен труд.

4.3.4. По какъв начин практиките за създаване на по-благоприятни условия на труд влияят върху привлекателността на професиите в бранша?

Връзката между по-добрите условия на труд и повишаването на привлекателността на професиите в четирите пилотни бранша е пряко: колкото по-добри са условията на труд, толкова по-голяма е вероятността работниците да предпочетат да работят в това предприятие. Редица съвременни теории и изследвания доказват силната корелация между усилията на работодателя за подобряване на условията на труд, от една страна, и намаляване на текучеството, респективно увеличаването на вероятността работникът да се задължи за постоянно в съответното предприятие, от друга страна.

Затова и настоящото Ръководство препоръчва работодателите да проектират система от целенасочени действия за подобряване на условията на труд в предприятието. Разбира се, размахът и обхватът на тези действия ще зависи от финансовата стабилност на предприятието и възможностите му да отдели ресурс за подобряване на работната среда. Но каквито и да са конкретните възможности на предприятията, трябва да се има предвид, че всяко подобрене на условията на труд ще бъде позитивно оценено от работниците и ще бъде основа за формирането на по-добри оценки и мнения за съответното предприятие и за професиите, които се упражняват в него.

5. Какво още трябва да знаем за КСО практиките?

5.1. Иновативни КСО политики, инструменти и практики и тяхната роля за повишаване привлекателността на професиите в четирите бранша

Прилагането на концепцията за КСО има сравнително богата история. За времето от 1987 г. насам (времето на първия доклад на ООН "За нашето общо бъдеще") е натрупан обширен институционален опит, показващ широките възможности на компаниите и организациите за прилагане на социално отговорни и екологични инициативи.

Анализът на най-новите тенденции в световен и европейски мащаб позволи да се идентифицират някои нови концепции и подходи, които имат изключително висок потенциал по отношение на повишаването на привлекателността на професиите. Тъй като **желанието ни е да обогатим работодателите в максимална степен и да ги подготвим за преодоляване на предизвикателствата**, произтичащи от дебалансирания пазар на труда и невъзможността да се намерят високо квалифицирани специалисти, тук накратко ще представим тези иновационни инструменти и практики, които могат да бъдат полезни в работата на предприятията.

А. Първият иновативен подход е в тълкуването на КСО практиките за управление на човешките ресурси с подходяща квалификация, като все по-значим източник на конкурентни предимства. Този вид практики и сега се прилагат в редица български предприятия, но все още е ниско нивото на осъзнаване на изключителната значимост на прилагането на целенасочени КСО практики за управлението на човешките ресурси. В

светлината на съществуващите изследвания и наличните емпирични аргументи в световен мащаб, препоръчваме **ресурсно базираният подход като подходящ за предприятията и компаниите в четирите пилотни бранша**. Този подход отчита целия набор от вътрешни ресурси на предприятията и компаниите (организационни, технологични и човешки ресурси), разкрива пред предприятията и компаниите много по-богати възможности за спечелване на конкурентни предимства, в това число създава по-широки опции по отношение наемаването и управлението на човешките ресурси. В тази връзка **се препоръчва прилагането на следния пакет от КСО системи, практики и инструменти за повишаване привлекателността на професиите:**

- **Разработването на механизми за изследване на ефектите от прилагането на различни видове системи за управление на човешките ресурси.** Паралелно с това да се конструира **инструмент** за идентифициране на всички ефекти (както позитивни, така и негативни) от прилаганите системи за управление на персонала;
- **Създаването на механизми и инструменти за придобиване от работодателите в четирите бранша на богат набор от специализирани знания и умения за прилагането на съвременни и доказали своята ефикасност системи за управление на човешките ресурси;**
- **Създаването на механизми за включване на бизнеса в разработването на съвременни образователни програми, адекватни на използваните технологии и методи на работа в предприятията и компаниите.** Полезно би било също така създаването на системи за оценка на професионалното образование и неговото адекватно преобразуване по начин, който да гарантира продуцирането на качествени, високо подготвени и напълно пригодени за българските предприятия специалисти. Част от този вид механизми следва бъде и активното включване на бизнеса в процеса на обучение на нови специалисти, чрез стажуване, менторство и други подходящи форми;

Б. Вторият иновативен подход препоръчва прилагане на практики и подходи за реализиране на КСО, корпоративна репутация и “brand equity” („добавената стойност, породена от марката (бранда)“). Предприятията имат стандартизирана (унифицирана) представа за това какви социални придобивки очакват работниците и какви придобивки биха ги удовлетворили в най-висока степен, затова не успяват да постигнат синергия между усилията на работодателя в тази област и очакванията на работниците. Независимо от полаганите усилия, при предоставянето на социални придобивки все още има несъответствия: масово се предоставят придобивки, които не се ценят високо от работниците, и се подценява предоставянето на други видове придобивки, които имат висока значимост в представите на работниците. За разширяване на възможностите за интервениране чрез КСО се препоръчват следните инструменти и практики:

- Периодично (веднъж годишно) в предприятията да се прави **Анализ на текущите потребности на работниците от ведомствени жилища** (или потребностите от покриване на разходи за квартири). Този тип информация да се обработва в **Система за потребностите на персонала от ведомствени жилища или покриване на разходи за квартири**. На тази основа предприятията да изготвят **стратегии** за изграждане на

ведомствени жилища или наемане на подходящи квартири, покриващи потребностите на персонала от жилища;

- Веднъж годишно да се прави **Оценка на текущите потребности на персонала от транспорт до работното място**. Този тип оценка да отчита реалните бройки на работниците, имащи необходимост от такъв тип транспорт, с ясни разбивки на разходите, покриващи този тип транспорт. този тип информация да се дигитализира, като се създаде база данни за потребностите на персонала от служебен транспорт;
- Веднъж на две години предприятията на извършват специализирана **Оценка на потребностите на работниците от социални придобивки**: да се прави Анализ на удовлетвореността от предоставяните социални придобивки, да се идентифицират нови потребности и на тази основа да се изготвя **Двугодишен план за предоставяне на социални придобивки в предприятията**. Предоставянето на социални придобивки да се стратифицира по **пол** (потребности на мъжете и жените), по **възрастови групи** и по **социални статуси** (според средните доходи на работниците);
- Да се изучават съвременните системи за предоставяне на социални придобивки на ниво браншове и да се правят опити за внедряване на положителен опит от други европейски страни. В тази връзка в браншовите организации да се създаде **Регистър на добрите и доказалите своята ефикасност практики за предоставяне на социални придобивки**, съобразени със спецификата на полагаания труд в бранша, с условията на труд и с видовете рискове за здравето и безопасността на работещите;
- Веднъж на две години работодателите да **обменят добри практики на ниво бранш (и подотрасли)**, като при това отчита реалните ефекти от предлаганите социални придобивки и обменят опит по отношение на системите за предоставяне на социални придобивки;
- **Веднъж на две години работодателите да провеждат масирани информационно популяризиращи кампании сред персонала от предприятията**, целта на които е да се акцентира върху значимостта и позитивните социално икономически ефекти от предоставяните социални придобивки. Да се показват също така позитивните тенденции (в сравнителен план) в предоставянето на социални придобивки (примерно, предоставени 40 ведомствени жилища повече, осигурен транспорт за 100 работника повече, издадени ваучери за храна за 10000 лв. повече и т.н.). Това ще допринесе за създаването у работниците на позитивни нагласи и формиране на атмосфера на споделени ценности, което в контекста на съвременните теории за управление на човешките ресурси е ключова предпоставка за по-висока производителност и по-висока привлекателност на професиите.

Имайки предвид не особено благоприятните обществени нагласи по отношение на професиите в четирите бранша, е препоръчително:

- **Да се разработи и прилага система от подходи за популяризирането на КСО практиките, които се прилагат от предприятията и компаниите**. Всяка практика е ценна, когато бъде приложена, но нейната социална ценност нараства и се мултиплицира, ако бъде споделена в публичното пространство и бъде рекламирана по подходящ начин. Западните компании отделят специално внимание на разработването на атрактивни рекламни и информационни послания, с което си изграждат добър

публичен имидж и повишават своя авторитет в обществото. Такива практики са възприети от сравнително малък брой български предприятия - тяхната грижа обикновено е да рекламират продуктите или услугите, които предлагат. Малко или никакво внимание се отделя на рекламирането на самото предприятие или компания - работната среда, технологиите, с които се работи, организацията на труд, и най-вече предлаганите КСО практики;

- **В тази връзка, силен ефект би имало провеждането на системни и целенасочени дейности за създаване на позитивна корпоративна репутация.** Това би могло да става чрез подходящи промоционални кампании за ролята и значимостта на предприятието в контекста на българската икономика като цяло и в частност, за развитието на съответния бранш. За целта може да се използва широко потенциалът на работодателските и браншовите организации, които по своя преценка могат да изградят подходящи механизми за излъчването на позитивни информативни съобщения и рекламни послания към обществеността и към определени целеви групи и по този начин да създадат обективни предпоставки за връщане на интереса на хората към техния бранш и предприятия;
- Излъчването на позитивни послания е трудна задача и за да се постигне максимален ефект, е целесъобразно **да се използват широките възможности на маркетинговата социология, която разполага с добре разработени методи и инструменти за установяване на корпоративния имидж на ниво бранш или на ниво предприятие.** На тази основа биха могли да се препоръчат конкретни слогани и съдържание на рекламни послания, които да въздействат за създаването на позитивни публични нагласи към професиите в даден бранш и към предприятията, работещи в съответния бранш;
- Световният опит показва, че за изграждането на позитивен корпоративен имидж добър ефект се постига от **участието на компаниите в социално значими и екологични дейности**, в това число осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд на работните места, етично отношение към наетите на работните им места, създаване на работна среда с минимален стрес, респективно, управление на стреса; производство на продукти, които не вредят на околната среда с добро качество. Тези действия могат да доведат до повишаване на добавената стойност, породена от марката.

В. Следващият обещаващ иновативен подход е за овладяване на тежестта на персонала чрез прилагането на подходящи КСО практики. И сега предприятията прилагат такъв тип практики, но невинаги те са съобразени със спецификата на бранша. Затова се препоръчва:

- **В предприятията да се изгради информационна система за потреблението на социални придобивки и да се води точен отчет кои категории персонал какви придобивки получават.** Веднъж на две години да се извършва обща **Оценка на удовлетвореността на персонала от политиките и практиките в областта на КСО, провеждани от съответното предприятие.** На общо събрание на акционерите тези резултати да се обсъждат и в зависимост от идентифицираните ефекти (позитивни и негативни) да се конструират коригиращи политики;

- **Веднъж годишно в предприятията да се прави цялостна Оценка на потребностите от повишаване на квалификацията и придобиване на допълнителни знания и умения, необходими за полагането на качествен труд.** В тази оценка да се обхващат всички категории персонал и на тази основа да се разработва годишен План за предоставяне на вътрешнофирмени и външни обучения за повишаване на квалификацията и професионалните характеристики. Спазването на Плана да се отчита пред годишните събрания на акционерите. Преминалите през обученията работници да бъдат адекватно стимулирани за полагането на по-качествен труд, включително чрез предоставяне на допълнителни материални и нематериални стимули;
- **Препоръчва се при назначаването на нов работник да се изготвя персонално Досие за професионално и кариерно развитие на работника.** В режим на конструктивен диалог да се обсъдят очакванията на работника за развитие в рамките на предприятието и да се набележат примерни етапи в неговото развитие - по дати и по длъжности. Това е много силен вид личностна мотивация, която създава у работника трайни нагласи за работа в дадената компания и му дава възможност да види себе си в перспектива. Така се създават реални и обективни предпоставки за намаляване на текучеството на персонала;
- **Ефектите от приложението на предложените подходи и практики биха били следните:**
 - Изградената информационна система ще позволи да се води точен отчет за разходите за КСО практики, както и тяхното периодическо оптимално структуриране;
 - Цялостната оценка на потребностите от квалификация ще позволи на работодателя да си изгради ясна Стратегия за развитието и управлението на човешките ресурси и да използва тези лостове за повишаване привлекателността на професиите, необходими за функционирането на предприятието;
 - Освен прецизна отчетност, изготвянето на персонални досиета и персонален път за кариерно и професионално развитие ще създаде предпоставки за умело управление на персонала на индивидуално ниво и своевременното отчитане на потребностите на различните категории персонал, а това в крайна сметка води до повишаване привлекателността на упражняваните професии.

Г. Следващият иновативен подход се състои в активното включване на работниците в конструирането и реализирането на КСО стратегията. Обикновено ръководството на предприятието разработва КСО Стратегия, след което се нагърбва с нейното изпълнение, а работниците пасивно наблюдават случващото се. Този подход се отрича като неефективен. Вместо него се предлага следното:

- **Пилотно в няколко предприятия (по преценка на браншовите камари) би могло да се внедри Тестов модел за конструиране на Стратегия за КСО с активното участие на работниците.** Създадената стратегия се обсъжда най-напред с ръководството на предприятието и се преценява кои опции могат да бъдат реализирани в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план. След това стратегията се обсъжда

на общо събрание на колектива и нейното изпълнение се възлага на ръководството на предприятието с активното включване на работниците. Периодично се отчита изпълнението на Стратегията и изрично се акцентира върху приноса на работниците в този процес. Ако моделът бъде успешен, може да се внедри в други предприятия и да се сподели с предприятия от сродни браншове;

- По отношение създаването на доверие между работодателя и работника, вероятно от полза би било периодично да се провеждат **работни срещи/дискусии между ръководството на предприятието и персонала**. Целта на тези срещи да бъде да се дискутират възможностите за КСО практики - какви практики се използват и какви са ефектите от тях, какви ниши са останали непокрити, възможно ли е спрямо тях да се приложат други КСО практики и т.н. В процеса на тези дискусии ще се открият естествените лидери на колектива, ще се види какъв е капацитетът на работниците и биха ли могли те да конструират стратегия за КСО. За целите на този тип срещи е целесъобразно да се разработи Наръчник за медиация между работодателите и персонала, който да служи като обоснована матрица за ефективното провеждане на тези срещи.

Д. Прилагането на описаните иновативни подходи действа изключително силно за създаването на здрави връзки между работодателя и работника - споделят се общи проблеми и тревоги, споделя се отговорност и общи ценности. Това създава устойчива психологическа спойка, която е основа за повишаване привлекателността на професиите, упражнявани в предприятието. При равни други условия, такъв тип предприятие ще бъде предпочетено, поради благоприятните психологически условия и атмосферата на открит диалог с работодателя.

Препоръчан иновативен подход е уелото прилагане на практиката за лидерството и поведението на организационно гражданство. Макар, че не се познава като формулирана по този начин, тази концепция е добре позната и нерядко прилагана в практиката. Тази практика би могла да се популяризира сред работодателите, които чрез обучение да получат изчерпателни знания за значимостта на лидерството и ролята му за изграждането на нагласи у работниците за проява на позитивно допълнително, отиващо над формалните характеристики, поведение на работното място. На практика става дума за личностно ангажиране с мисията на компанията, влагане на лична привързаност и позитивни емоции, желание да се направи повече, отколкото формалните изисквания го предписват.

5.2. Отрасловите колективни трудови договори - платформа за широко прилагане на КСО практики за задържане на работниците

Колективното трудово договаряне има огромен потенциал за дефиниране на оптимални условия за работа в браншовете и постигане на съгласие по всички основни параметри, имащи значение за създаването на предпоставки за кариерно и професионално развитие на работниците.

Трябва да се знае, че и в четирите пилотни бранша има сключени Отраслови колективни трудови договори, които са чудесна нормативна основа за провеждането на политики и действия за мотивиране на работниците за продължителна работа в предприятията:

- Отрасловият колективен трудов договор за работещите в металоиндустрията е подписан на 27 януари 2012 г., чрез който се урежда материята и въпросите за стимулиране на машиностроителните предприятия за прилагане на КСО практики и инструменти;
- В електротехническата и електронната промишленост, насърчаването на прилагането на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност е договорено в Отрасловия колективен трудов договор, подписан на 24 юли 2014 г.;
- В Отрасловия колективен трудов договор между представителните работодателски и синдикални организации от транспорта, сключен на 18.07.2012 г., въпросите на прилагането на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност се уреждат в отделна глава (глава пета). На 29.07.2015 г. е сключен нов Отраслов колективен трудов договор и в него е запазена главата за практиките в областта на КСО. Тук правим една уточняваща бележка: този договор няма правната сила за железопътните превозвачи и железопътната инфраструктура. Фирмите от Група БДЖ – „Холдинг БДЖ“ ЕАД, „БДЖ-Пътнически превози“ ЕООД и „БДЖ-Товарни превози“ и ДП НК „Железопътна инфраструктура“ имат сключени колективни трудови договори поотделно с представителни Синдикати в транспортния отрасъл;
- Отрасловият колективен трудов договор в сектор „Здравеопазване“ има статут на минимални стандарти, които са задължителни за всички лечебни заведения по смисъла на Закона за лечебните заведения, независимо от тяхната функционална или административна подчиненост и формата на собственост.

Нашият съвет е работодателите от четирите бранша да се запознаят внимателно с Отрасловите колективни трудови договори и да потърсят в тях тези текстове или глави, в които се препоръчват конкретни дейности за разширяване на корпоративната отговорност на предприятията и изграждането им като социално отговорни субекти. В изчерпателен вид четирите

В Отрасловите колективни трудови договори (ОКТД) изрично се обосновава необходимостта от продължаване и развитие на социалния диалог, колективното трудово договаряне и подпомагане развитието на корпоративната социална отговорност в бранша, в духа на Европейските принципи и практики. Пледира се за превръщането на КСО, основаваща се на международния стандарт за социална отговорност SA8000, в престижна социална норма на дружествата, изпълнителите и подизпълнителите в бранша.

В ОКТД има редица текстове, призоваващи със средствата на КСО квалифицираните човешки ресурси да бъдат задържани на работа в предприятията, както и да бъдат мотивирани да повишават своята професионална квалификация. Страните по ОКТД изказват увереност, че с действия в областта на КСО може да се осъществява политика на задържане на квалифицирания персонал, включително и да се противодейства на нелоялната конкуренция при привличането на работници от едно предприятие в друго с похватите на „сивата икономика“.

В действащите в четирите бранша ОКТД се откриват следните важни клаузи:

- Провеждане на действия за повишаване на квалификацията на заетите, участие в дейностите по валидиране на неформално придобити знания, умения и компетентности;

- Ограничаване на проявенията на сива икономика в браншовете и намаляване дела ѝ в другите отрасли, в които изтичат квалифицирани кадри, поради доплащане в тях на ръка;
- Препоръчва на работодателите в предприятията да договорят увеличение на заплатите с 5 процента спрямо същите от 01.01.2014 г., с оглед: Задържане на работа на квалифицираните кадри; Мотивиране на млади хора да започнат работа във фирмите; Ограничаване практиката квалифицирани работници да бъдат привлечени на работа в други фирми, с доплащане на ръка;
- Ясно е формулирано убеждението, че със средствата на корпоративната социална отговорност, квалифицираните човешки ресурси могат да бъдат задържани на работа в предприятията, както и да бъдат мотивирани да повишават своята професионална квалификация;
- Пледира се за дейности за осигуряване на равни права и възможности за работа и развитие на работниците и служителите, справедливо заплащане и зачитане на човешките им права;
- Насърчава се поддържането на висок икономически растеж чрез динамична, конкурентоспособна и високотехнологична среда, основана на знания и обучение;
- Формулира се необходимостта от създаване на безопасни и здравословни условия на труд за работещите;
- Постулира се поддържането на високи етични стандарти и прозрачни бизнес отношения;
- Работодателят създава възможност за обучение и повишаване квалификацията на работещите с цел пълноценно използване на техния потенциал за кариерно развитие и реализация;
- Работодателят създава здравословен социален климат, социална сигурност на работещите и устойчива заетост;
- Работодателят повишава мотивираността на работещите с допълнителни материални, социални и морални стимули;
- Работодателят повишава ролята и ефективността на социалния диалог и обвързва предвижданите промени, както с интересите на предприятието, така и с тези на работещите в него;
- Работодателят подпомага социални инициативи, стипендии за обучение, поддръжка на паркове, градини, паметници и др.;
- Социалните партньори договарят въвеждането на мерки за съвместяване на трудовия и личен живот чрез:
 - Договаряне на гъвкави форми за организация на работното време за бременни жени и майки с деца до три годишна възраст;
 - Забрана полагането на нощен и извънреден труд от бременни жени, както и от майки с деца до три годишна възраст;
 - Организиране на допълнително квалификационно обучение след отпуск по майчинство и подкрепа в кариерното развитие при съчетаване на трудовия и личен живот;

- Подпомагане настаняването на деца в детски градини и подпомагане на хронично болни.
- Социалните партньори осъществяват координиращи действия и мониторинг върху икономическата среда и условията на труд чрез:
 - Сътрудничество, организиране на дискусии, работни срещи и други форми на обмяна на информация и консултиране;
 - Баланс между гъвкавост и сигурност в политиката по заетостта и управлението на човешките ресурси с акцент върху развитието на човешкия капитал;
- Работодателите и синдикатите в началото на всяка година анализират потребностите от мерки за повишаване на квалификацията и преквалификация на работниците и служителите, чрез:
 - Ежегодно изготвяне на програма за повишаване на професионалната квалификация и преквалификация на работниците и служителите;
 - Осигуряване на средства за обезпечаване на обучението;
 - Гарантиране на равен достъп на работниците и служителите до квалификация и преквалификация.
 - Полагане на усилия за осигуряване на допълнителни средства, включително по проекти и програми, с които да се финансират мерките за кариерно развитие на работниците и служителите.
 - Работодателите насърчават и се ангажират да не възпрепятстват включването на работниците и служителите във формите на повишаване на индивидуалната квалификация, свързана с функциите, присъщи на заеманата длъжност;
- Има записани мерки, надвишаващи изискванията на ЗБУТ:
 - Осигуряване на безплатна храна на определени със списък работници и служители, тонизиращи напитки на полагащите нощен труд, осигуряване на ваучери и др.;
 - На работниците и служителите, за които се изисква издаването и воденето на здравни книжки, работодателят осигурява за своя сметка медицински изследвания и финансира ежегодното подновяване на здравните книжки;
 - Осигуряване на 2 дни платен служебен отпуск в рамките на една календарна година за профилактични прегледи и/или медицински изследвания.

Ако привеждаме конкретни примери от действащите в четирите бранша ОКТД, то е за да покажем, че в тях изрично са записани и формулирани изисквания към работодателите по отношение прилагането на политики за кариерното и професионалното развитие на човешките ресурси, за създаването на по-добри условия на труд, за насърчаване на работниците за работа в съответното предприятие.

В тази връзка нашият съвет към работодателите е чрез спазване на клаузите на действащия в съответния бранш ОКТД да си гарантират висока степен на мотивация на работниците и задържането им в съответното предприятие. За да бъдете успешни в това отношение, обърнете се към представените в това Ръководство практики. Те ще ви бъдат полезни поне в две направления - ще ви научат как да бъдете по-ефективни и как по-добре да управлявате наличните ви човешки ресурси.

6. Заключение

Предложените КСО стратегии и практики за повишаване на популярността и на привлекателността на определени отрасли от българската икономика, би трябвало да доведат до постигане на съответни репутационни постижения, както на ниво на отделните корпорации, компании и предприятия, така и на ниво на целите отрасли и подотрасли. Има всички основания да се смята, че предложеният набор от мерки е съобразен с българската реалност, че в него не са заложени дейности и КСО практики, които да изискват непосилни инвестиции за предприятията от визираните ключови отрасли от българската икономика.

Дадените стратегии и практики в Бялата книга и начина им на прилагане са в някаква степен иновационни и едновременно с това в известна степен проверени в практиката. Подобен опит за синтез се налага и от структурата на българската икономика, където категорично преобладават микро-, малките и средни предприятия, чиито възможности за прилагане на практики на корпоративна социална отговорност са много сериозно ресурсно ограничени.

Очакването е предложените КСО дейности да могат да допринесат забележимо за повишаването на популярността и на корпоративната привлекателност на предприятията от разглежданите ключови отрасли се основава на широк анализ на определена част от огромния обем от налични научни, научно – приложни и практически разработки. В сферата на разработването на КСО политики и практики, както и в тяхното приложение, теорията и практиката са преплетени и интегрирани в максимална степен. Последното прави ценно познаването на всяка информация в тази област.

Можем да смятаме за безспорно доказано, че в исторически план, корпоративната социална отговорност с времето се е трансформирала във възможно най-положителната стратегия за привличане на човешки ресурси и набор на квалифициран персонал. Тук трябва да се подчертае, че върху формирането на политиките за корпоративна социална отговорност на различните компании в сравнима степен оказват определящо внимание два мощни фактора.

Единият е натискът на потребителите, които предпочитат продуктите на така наречените „етични компании“. Хората вече не искат продуктите на компании, които допускат по снабдителната им верига да се използват робски труд, детски труд, продуктите на компании, които разрушават околната среда. Не се фаворизират и компании, за които е известно, че нямат благоприятна политика по отношение на персонала си, в частност и по отношение на жените, както и адекватно отношение към тъй наречените въпроси на многообразието²⁶.

Другият фактор е борбата за „най-добрите от най-добрите“, известна и като „война за таланти“. Компаниите с амбиции да останат на световния пазар отделят огромно внимание на осигуряването на човешки ресурси и на подбора на високо и свръх високо квалифициран персонал. Тези компании вече еднозначно са установили, че потенциалните кандидати за работа при тях ги преценяват през призмата на тяхната политика за корпоративна социална отговорност. Кандидатите за работа четат докладите за устойчивост на компаниите, където биха кандидатствали да постъпят. Факторите етика, корпоративна социална отговорност и корпоративно социално представяне са сред факторите, които оказват много силно влияние при взимане на окончателно решение за постъпване на работа.

²⁶ Andersen, Mette, Tage Skjoett-Larsen, Corporate social responsibility in global supply chains, Supply Chain Management, Vol. 14, No 2, March 2009, pp. 75 – 86, https://www.researchgate.net/publication/216704128_Corporate_social_responsibility_in_global_supply_chains.

Тези вече доказани и проверени истини ни връщат към констатацията, че **първата добра КСО практика, която би допринесла за повишаване на репутацията на предприятията от даден бранш, която би допринесла за повишаването на корпоративната привлекателност за кандидатите за работа и която в крайна сметка би допринесла за повишаването на популярността и привлекателността на целите визирани отрасли е разработването на КСО политики и прилагането на добри практики на корпоративна социална отговорност ВЪОБЩЕ и като ЦЯЛО.** За да се построи сграда, трябва да има фундамент. Проведените изследвания показват, че в България има реални стъпки към изграждането на този фундамент, но едновременно с това остава много голямо пространство за действие.

Не може да се очаква, че спорадичното прилагане, единствено на единични добри КСО практики може да доведе до бързо и забележимо повишаване на привлекателността на визираните отрасли в очите на кандидатите за работа. Тези мерки биха били в пъти по-ефективни, ако се прилагат върху основата на някаква политика на корпоративна социална отговорност, облечена в съответните добри практики.

Сред разглежданите отрасли има определени диспропорции между отделните подотрасли. Налице е разлика между практиките по корпоративна социална отговорност при управлението на веригата на доставките в електрониката (висока степен на прилагане на КСО практики) и в автомобилната промишленост, където има почти пълна липса на подобни практики. Проучените практики показват и диспропорцията между авиацията (висока степен на развитие на КСО практиките, както по света, така и у нас) и морското корабоплаване, където има много сериозни бариери пред прилагането на практиките на корпоративната социална отговорност. Тези диспропорции се установяват, както в глобален мащаб, така и в национален план в България.

Всичко това показва, че базисна е самата нагласа да се формулират КСО политики и да се прилагат практики на корпоративна социална отговорност. Специално таргетираните към повишаване на привлекателността на отраслите, към привличане на квалифициран персонал, към балансиране на пазара на труда и към постигане на репутационен напредък практики на корпоративна социална отговорност имат своите достойнства, практиката е показала техните възможности и те биха донесли резултати, но естественият ред е това да стане на почвата на вече разработени КСО политики и на по-широко разпространение на КСО практиките сред предприятията от разглежданите отрасли.

Това прави от съществено значение изучаването на наличния опит и разпространяването на знания за политики по КСО и практики на корпоративна социална отговорност при малките и средни предприятия. Те са ограничени в материалните си възможности, но точно преместването на предмета на КСО от филантропията към доброто корпоративно гражданство, корпоративната отчетност и доброволното разкриване на нефинансова информация, така наречените „GRI доклади“ и много други подобни практики, дава възможност и на по-малките предприятия да формулират свои политики на корпоративна социална отговорност, да „изковават свои КСО практики“ и да се възползват и от „отплатата“, която това ще им донесе на определен етап.

Дадените тук в „Бялата книга“ предложения за действия, свързани с провеждане на политики и осъществяване на практики на корпоративна социална отговорност в ключови отрасли на икономиката на България, които да доведат до повишаване на привлекателността на работата в тях и до укрепване на репутацията им са специално формулирани и таргетираны за постигане на поставената цел. Те обаче не би трябвало да

бъдат единственото усилие в тази посока, колкото и масова подкрепа и приложение да получат в средите на работодателите.

Държавата не бива да забравя за своята роля в сферата на образованието, в това число и на професионалното образование. Образователната система, подчинена на общи образователни стандарти е може би най-важната характеристика на националната държава и в определен смисъл – ядро на същността ѝ.

Държавата не бива да забравя и ролята си в провеждането на политика на балансиране на пазара на труда и на осигуряване на необходимите човешки ресурси и квалифициран персонал за националната икономика. Представителите на социалните партньори, респективно на заинтересуваните страни в сферата на корпоративната социална отговорност и тези на държавата, трябва да се стремят към постигане на синергия в своите действия, за да бъдат максимизирани резултатите от положените усилия.

Използвана литература:

- Aggerholm, Helle Kryger, Sophie Esmann Andersen and Christa Thomsen, Conceptualising employer branding in sustainable organisations, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16, Issue 2, 2011, pp. 105-123, <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13563281111141642>
- Albinger, Heather Schmidt and Sarah J. Freeman, Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job seeking Populations, *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, Issue 3, pp. 243 – 253, 2000, <https://philpapers.org/rec/ALBCSP>
- Andersen, Mette, Tage Skjoett-Larsen, Corporate social responsibility in global supply chains, *Supply Chain Management*, Vol. 14, No 2, March 2009, pp. 75 – 86, https://www.researchgate.net/publication/216704128_Corporate_social_responsibility_in_global_supply_chains
- Backhaus, Kristin B., Brett A. Stone and Karl Heiner, Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness, *Business and Society*, Vol. 49, Issue 2, September 1- sy, 2002, pp. 292 – 318, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650302041003003>
- Bir, Çisil Sohodul, Idil Karademir lidag Suher, İpek Altınbaşak, Corporate Social Responsibility Orientation and Employer Attractiveness, *Journal of Yasar University*, Vol. 4, Issue 15, 2009, pp. 2302 – 2326, http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/08/02_bir-suher-altinbasak.pdf
- Building the Canadian Advantage: Canada’s Corporate Social Responsibility Strategy for the Canadian International Extractive Sector, Government of Canada, Gouvernement du Canada, March 2009, <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse-2009.aspx?lang=eng>
- Canada’s Enhanced Corporate Social Responsibility Strategy to Strengthen Canada’s Extractive Sector Abroad, “Doing Business the Canadian Way: A Strategy to Advance Corporate Social Responsibility in Canada’s Extractive Sector Abroad”, Government of Canada, Gouvernement du Canada, November 14- th, 2014, <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse.aspx?lang=eng>
- Imran, Ali and Fatima Ali Jawaria, Corporate social responsibility, corporate reputation and employee engagement, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan, MPRA Paper No.33891, October 2011, <https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/33891/1/>
- León, Raúl and Angel A. Juan, Promoting Corporate Social Responsibility in Logistics throughout Horizontal Cooperation, *Managing Global Transitions*, No. 12, No 1, Spring 2014, pp. 79-93, http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/12_079-093.pdf
- Makwana Kirti, Govind Dave, Strategically Leveraging CSR as a Recruitment Tool to Enhance Organizational Attractiveness – A Survey of IT Professionals of Gujarat, *International Journal of Management (IJM)*, Vol. 7, Issue 4, May – June 2016, pp. 152 – 164 http://www.iaeme.com/MasterAdmin/uploadfolder/IJM_07_04_012/IJM_07_04_012.pdf
- Moon, J., Corporate Social Responsibility Influence on Employees, *Research Paper Series of the International Centre for Corporate Social Responsibility*, Vol. 54, 2010, <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR>
- Schlager, Tobias, Mareike Bodderas, Peter Maas and Joël Luc Cachelin, The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation, *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, Issue 7, pp. 497 – 508, <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/08876041111173624>

Turban, Daniel B. and Daniel W. Greening, Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *The Academy of Management Journal*, June 1997, Vol. 40, No 3, pp. 658 – 672, <http://amj.aom.org/content/40/3/658.short>

Приложение № 1

Примери от колективното трудово договаряне в България за използване на КТД като инструмент за прокарване на добрите практики на корпоративната социална отговорност (КСО)

П. 1. Контекстът на отрасловото и браншовото колективно договаряне в Р. България.

По-долу представяме контекста на отрасловото / браншово (по европейски - секторно) колективно договаряне в реалната икономика в Р. България. Включени са всички отраслови и браншови колективни трудови договори, подписани в периода 2011 – 2022 г. включително. Част от тези колективни трудови договори все още са в сила.

Включени са всички ОКТД и БКТД, които имат характер на колективни трудови договори, сключени на ниво отрасъл / бранш (или в предприятия, които практически съвпадат с обхвата на отрасъла) между отраслови / браншови работодателски организации, членове на национално представителни работодателски организации и представителни отраслови / браншови синдикални организации.

Не са включени колективни трудови договори, сключени в държавни институции – министерства и агенции, както и в отделни предприятия - държавна собственост, които не съвпадат с целия отрасъл.

Посочена е датата на вписване на съответния КТД в специализирания регистър. Посочени са страните по ОКТД / БКТД, както и срокът им на действие. Източник на информацията са ИА „ГИТ“ и НИПА.

ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2022 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
3	30.03.2022 г.	Съюз на пивоварите в България	Синдикат на производителите на бира, храни и напитки – КНСБ; Федерация „Хранителна и питейна индустрия“ – КТ „Подкрепа“	От 25. 03. 2022 г. за 2 години.

ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2021 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
7	16. 03. 2021 г.	Българска минно – геоложка камара	Федерация на независимите синдикати на миньорите – КНСБ; Синдикална миньорска федерация – КТ „Подкрепа“	От 25. 01. 2021 г. за 2 години.

8	13.07.2021 г.	Българска асоциация на металургичната индустрия	Синдикална федерация „Металици“ – КНСБ; Национална федерация „Металургия“ – КТ „Подкрепа“	От 04. 11. 2020 г. за 2 години до 03.11.2022 г.
18	21. 12. 2021 г.	Българска браншова камара на енергетиците	НФ на енергетиците – КНСБ; Федерация „Енергетика“ – КТ „Подкрепа“; НСФ на енергетиците в България – КНСБ; Федерация „Атомна енергетика“ – КТ „Подкрепа“	От 29. 11. 2021 г. за 2 години.
Ан.	05.01.2022 г.	Камара на строителите в България	Федерация „СИВ“ – КТ „Подкрепа“; Федерация на независимите строителни синдикати - КНСБ	Анекс към ОКТЗ №19 от 16.11.2020 г.

ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2020 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
2	07. 02. 2020 г.	Съюз на пивоварите в България	Синдикат на производителите на бира, храни и напитки – КНСБ; Федерация „Хранителна и питейна индустрия“ – КТ „Подкрепа“	От 31. 01. 2020 г. за 2 години.
4	26. 02. 2020 г.	Българска браншова камара „Машиностроене“	НСФ „Метал – Електро“ - КНСБ; СФММ – КТ „Подкрепа“	От 01.01.2020 г. до 31.12. 2020 г.
5	02. 03. 2020 г.	Браншова камара на целулозно хартиената промишленост	ФСОГСДП – КНСБ; ФЛП „Подкрепа“	От 01. 04. 2020 г. за 2 години до 31.03.2022 г.
6	08. 05. 2020 г.	Съюз на ВиК операторите в България	Федерация „СИВ“ - КТ „Подкрепа“; НБС „Водоснабдител“ - КНСБ	От 02. 05. 2020 г. до 2 месеца след изтичане срока на извънредното положение.
12	23.07.2020 г.	Национална транспортна камара	Съюз на транспортните синдикати в България (СТСБ) – КНСБ; Синдикат на железничарите – КНСБ; Федерация на транспортните работници – КТ „Подкрепа“; Национален железничарски синдикат – КТ „Подкрепа“	От 10. 07. 2020 г. за 2 години.
13	23.07.2020 г.	Българска браншова камара „Пътища“	Федерация „Строителство, индустрия и водоснабдяване (СИВ)“ - КТ „Подкрепа“; Синдикат „Пътно дело“ - КНСБ	От 17. 07. 2020 г. за 2 години.

Ан.	23.07.2020 г.	Българска туристическа камара	Синдикат по туризъм в България – КНСБ; НСФ на търговията, кооперациите, туризма и услугите – КНСБ; НФ „търговия, услуги, контролни органи и туризъм“ – КТ „Подкрепа“	Анекс към БКТД към № 14 от 11. 09. 2018 г.
15	25.09.2020 г.	Съюз на ВиК операторите в България	Федерация „СИВ“ - КТ „Подкрепа“; НБС „Водоснабител“ - КНСБ	От 14. 07. 2020 г. за 2 години.
19	16.11.2020 г.	Камара на строителите в България	Федерация „СИВ“ – КТ „Подкрепа“; Федерация на независимите строителни синдикати - КНСБ	От 05. 11. 2020 г. за 2 години.

ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2019 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
1	08. 02. 2019 г.	Българска минно – геоложка камара	Федерация на независимите синдикати на миньорите – КНСБ; Синдикална миньорска федерация – КТ „Подкрепа“	От 25. 01. 2019 г. за 2 години.
3	11.03.2019 г.	Българска асоциация на металургичната индустрия	Синдикална федерация „Металици“ – КНСБ; Национална федерация „Металургия“ – КТ „Подкрепа“	От 04. 11. 2018 г. за 2 години до 03.11.2020 г.
	29. 11. 2019 г.	Българска браншова камара на енергетиците	НФ на енергетиците – КНСБ; Федерация „Енергетика“ – КТ „Подкрепа“; НСФ на енергетиците в България – КНСБ; Федерация „Атомна енергетика“ – КТ „Подкрепа“	От 29. 11. 2019 г. за 2 години.

ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2018 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
3	06. 02. 2018 г.	Съюз на пивоварите в България	Синдикат на производителите на бира, храни и напитки – КНСБ; Федерация „Хранителна и питейна индустрия“ – КТ „Подкрепа“	От 30. 01. 2018 г. за 2 години.
5	02. 03. 2018 г.	Браншова камара на целулозно хартиената промишленост	ФСОГСДП – КНСБ; ФЛП „Подкрепа“	От 01. 04. 2018 г. за 2 години до 31.03.2020 г.
9	28. 05. 2018 г.	Съюз на ВиК операторите в България	Федерация „СИВ“ - КТ „Подкрепа“; НБС „Водоснабител“ - КНСБ	От 02. 05. 2018 г. за 2 години.

12	26. 07. 2018 г.	Национална транспортна камара	Съюз на транспортните синдикати в България (СТСБ) – КНСБ; Федерация на транспортните работници – КТ „Подкрепа“	От 13. 06. 2018 г. за 2 години.
13	07.08.2018 г.	Българска браншова камара „Пътища“	Федерация „Строителство, индустрия и водоснабдяване (СИВ)“ - КТ „Подкрепа“; Синдикат „Пътно дело“ - КНСБ	От 16. 07. 2018 г. за 2 години.
14	11. 09. 2018 г.	Българска туристическа камара	Синдикат по туризъм в България – КНСБ; НСФ на търговията, кооперациите, туризма и услугите – КНСБ; НФ „търговия, услуги, контролни органи и туризъм“ – КТ „Подкрепа“	От 30. 07. 2018 г. за 2 години до 30.07.2020 г.
19	09.11.2018 г.	Камара на строителите в България	Федерация „СИВ“ – КТ „Подкрепа“; Федерация на независимите строителни синдикати - КНСБ	От 05. 11. 2018 г. за 2 години.

ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2017 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
Ан.	06. 02. 2017 г.	Българска браншова камара „Машиностроене“	НСФ „Метал – Електро“ - КНСБ; СФММ – КТ „Подкрепа“	Анекс към БКТД №2 / 2012 г. Продължава срока на БКТД до 31.12. 2017 г.
	16. 03. 2017 г.	Българска минно – геоложка камара	Федерация на независимите синдикати на миньорите – КНСБ; Синдикална миньорска федерация – КТ „Подкрепа“	От 09. 03. 2017 г. за 2 години.
3	10.05.2017 г.	Българска асоциация на металургичната индустрия	Синдикална федерация „Металици“ – КНСБ; Национална федерация „Металургия“ – КТ „Подкрепа“	От 04. 11. 2016 г. за 2 години до 03.11.2018 г.
	07. 12. 2017 г.	Българска браншова камара на енергетиците	НФ на енергетиците – КНСБ; Федерация „Енергетика“ – КТ „Подкрепа“; НСФ на енергетиците в България – КНСБ; Федерация „Атомна енергетика“ – КТ „Подкрепа“	От 29. 11. 2017 г. за 2 години.

ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2016 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
---	------------------	-----------------------	-------------------	------------------

Ан.	22. 01. 2016 г.	Българска браншова камара „Машиностроене“	НСФ „Метал – Електро“ - КНСБ; СФММ – КТ „Подкрепа“	Анекс към БКТД №2 / 2012 г. Продължава срока на БКТД до 31.12. 2016 г.
	16. 02. 2016 г.	Браншова камара на работодателите от целулозно хартиената промишленост	ФСОГСДП – КНСБ; ФЛП „Подкрепа“	От 01. 04. 2016 г. за 2 години до 31.03.2018 г.
	27. 04. 2016 г.	Съюз на ВиК операторите в България	Федерация „СИВ“ - КТ „Подкрепа“; НБС „Водоснабител“ - КНСБ	От 01. 05. 2016 г. за 2 години.
	14. 04. 2016 г.	Българска браншова камара на енергетиците	НФ на енергетиците – КНСБ; Федерация „Енергетика“ – КТ „Подкрепа“; НСФ на енергетиците в България – КНСБ; Федерация „Атомна енергетика“ – КТ „Подкрепа“	От 12. 04. 2016 г. за 2 години.
11	15. 06. 2016 г.	Българска туристическа камара	Синдикат по туризъм в България – КНСБ; НСФ на търговията, кооперациите, туризма, кредита и общественото обслужване – КНСБ; НФ „търговия, услуги, контролни органи и туризъм“ – КТ „Подкрепа“	От 26. 05. 2016 г. за 2 години до 25.05.2018 г.
	18.07.2016 г.	Българска браншова камара „Пътища“	Федерация „Строителство, индустрия и водоснабдяване (СИВ)“ - КТ „Подкрепа“; Синдикат „Пътно дело“ - КНСБ	От 18. 07. 2016 г. за 2 години.
12	30. 08. 2016 г.	Камара на електротехниката в България; Българска браншова камара по електронна промишленост и информатика	НФТИНИ – КТ „Подкрепа“; СФОЕМИ - КНСБ	От 05. 08. 2016 г. за 2 години.

ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2015 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
1	04. 02. 2015 г.	Българска минно – геоложка камара	Федерация на независимите синдикати на миньорите – КНСБ; Синдикална миньорска федерация – КТ „Подкрепа“	От 29. 01. 2015 г. за 2 години.
2	23.02.2015 г.	Камара на строителите в България	Федерация „СИВ“ – КТ „Подкрепа“; Федерация на независимите строителни синдикати - КНСБ	От 17. 02. 2015 г. за 2 години.
Ан.	04. 02. 2015 г.	Българска браншова камара „Машиностроене“	НСФ „Метал – Електро“ - КНСБ; СФММ – КТ „Подкрепа“	Анекс към БКТД №2 / 2012 г. Продължава срока на БКТД до 31.12. 2015 г.

	16.04.2015 г.	Българска асоциация на металургичната индустрия	Синдикална федерация „Металици“ – КНСБ; Национална федерация „Металургия“ – КТ „Подкрепа“	От 04. 11. 2014 г. за 2 години.
Ан.	14. 07. 2015 г.	Съюз на търговците в България	НСФ на търговията, кооперациите, туризма, кредита и общественото обслужване – КНСБ; НФ „Търговия, услуги, контролни органи и туризъм“ – КТ „Подкрепа“	От 01. 01. 2016 г. за 1 година до 31.12.2016 г.
	02. 10. 2015 г.	Национална транспортна камара	Съюз на транспортните синдикати в България (СТСБ) – КНСБ; Федерация на транспортните работници – КТ „Подкрепа“	От 29. 07. 2015 г. за 2 години.
	10. 12. 2015 г.	Булгартабак холдинг АД; „Благоевград – БТ“ АД; „София – БТ“ АД; „Плевен – БТ“ АД	Независим синдикат на тютюноработниците към КНСБ; Национален синдикат „Тютюнева промишленост“ - КТ „Подкрепа“	От 01. 01. 2016 г. за 1 година до 31.12.2016 г.
	15. 12. 2015 г.	Съюз на търговците в България	НСФ на търговията, кооперациите, туризма, кредита и общественото обслужване – КНСБ; НФ „Търговия, услуги, контролни органи и туризъм“ – КТ „Подкрепа“	От 01. 01. 2016 г. за 2 години до 31.12.2017 г.
8	31. 08. 2015 г.	Съюз на пивоварите в България	Синдикат на производителите на бира, храни и напитки – КНСБ; Федерация „Хранителна и питейна индустрия“ – КТ „Подкрепа“	От 27. 08. 2015 г. за 2 години.

ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2014 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
1	02. 01. 2014 г.	Булгартабак холдинг АД; „Благоевград – БТ“ АД; „София – БТ“ АД; „Плевен – БТ“ АД	Независим синдикат на тютюноработниците към КНСБ; Национален синдикат „Тютюнева промишленост“ - КТ „Подкрепа“	От 01. 01. 2014 г. за 1 година
Ан.	20. 01. 2014 г.	Българска браншова камара „Машиностроене“	НСФ „Метал – Електро“ - КНСБ; СФМИ – КТ „Подкрепа“	Анекс към БКТД №2 / 2012 г. Продължава срока на БКТД до 31.12. 2014 г.
4	25. 02. 2014 г.	Съюз на ВиК операторите в България	Федерация „СИВ“ - КТ „Подкрепа“; НБС „Водоснабител“ - КНСБ	От 19. 02. 2014 г. за 2 години.

5	18. 03. 2014 г.	Браншова камара на работодателите от целулозно хартиената промишленост	ФСОГСДП – КНСБ; ФЛП „Подкрепа“	От 01. 04. 2014 г. за 2 години.
	08. 05. 2014 г.	Българска туристическа камара	Синдикат по туризъм в България – КНСБ; НСФ на търговията, кооперациите, туризма, кредита и общественото обслужване – КНСБ; НФ „търговия, услуги, контролни органи и туризъм“ – КТ „Подкрепа“	От 01. 04. 2014 г. за 2 години до 01.04.2016 г.
7	30. 05. 2014 г.	„Български пощи“ ЕАД	СФС – КНСБ; Федерация „Съобщения“ - КТ „Подкрепа“; Демократичен синдикат на съобщенията към АДС	От 01. 04. 2014 г. за 2 години.
11	17.07.2014 г.	Българска браншова камара „Пътища“	Федерация „Строителство, индустрия и водоснабдяване (СИВ)“ - КТ „Подкрепа“; Синдикат „Пътно дело“ - КНСБ	От 14. 07. 2014 г. за 2 години.
12	30. 07. 2014 г.	Камара на електротехниката в България; Българска браншова камара по електронна промишленост и информатика	НФТИНИ – КТ „Подкрепа“; СФОЕМИ - КНСБ	От 24. 07. 2014 г. за 2 години.
17	05. 11. 2014 г.	Браншова камара на дървообработващата и мебелна промишленост	ФСОГСДП; ФЛП - Подкрепа	От 01. 10. 2014 г. за 2 години.
20	29. 12. 2014 г.	Булгартабак Холдинг АД	Независим синдикат на тютюноработниците към КНСБ; Национален синдикат „Тютюнева промишленост“ - КТ „Подкрепа“	От 01. 01. 2015 г. за 1 година.

ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2013 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
4	05.03.2013 г.	Камара на строителите в България	Федерация „СИВ“ – КТ „Подкрепа“; Федерация на независимите строителни синдикати - КНСБ	От 01. 01. 2013 г. за 2 години.
6	19. 03. 2013 г.	Българска минно – геоложка камара	Федерация на независимите синдикати на миньорите – КНСБ; Синдикална миньорска федерация – КТ „Подкрепа“	От 31. 01. 2013 г. за 2 години.
7	16. 04. 2013 г.	Българска асоциация на металургичната индустрия	Синдикална федерация „Металици“ – КНСБ; Синдикална металургична федерация – КТ „Подкрепа“	От 04. 11. 2012 г. за 2 години.
8	10. 05. 2013 г.	Браншова камара на дървообработващата и мебелна промишленост	ФСОГСДП; ФЛП - Подкрепа	От 01. 10. 2012 г. за 2 г.

ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2012 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
1	17. 01. 2012 г.	Съюз на ВиК операторите в България	Федерация „СИВ“ - КТ „Подкрепа“; НБС „Водоснабител“ - КНСБ	От 27. 01. 2012 г. за 2 години.
2	02. 02. 2012 г.	Българска браншова камара „Машиностроене“	НСФ „Метал – Електро“ - КНСБ; СФМИ – КТ „Подкрепа“	От 01. 01. 2012 г. за 1 година.
4	05. 03. 2012 г.	Браншова камара на работодателите от целулозно хартиената промишленост	ФСОГСДП – КНСБ; ФЛП „Подкрепа“	От 01. 04. 2012 г. за 2 години.
8	27. 04. 2012	Съюз на търговците в България	НСФ на търговията, кооперациите, туризма, кредита и общественото обслужване – КНСБ; НФ „търговия, услуги, контролни органи и туризъм“ – КТ „Подкрепа“	От 01. 01. 2012 г. за 2 години.
9	27. 04. 2012 г.	Българска туристическа камара	Синдикат по туризъм в България – КНСБ; НСФ на търговията, кооперациите, туризма, кредита и общественото обслужване – КНСБ; НФ „търговия, услуги, контролни органи и туризъм“ – КТ „Подкрепа“	От 01. 04. 2012 г. за 2 години.
10	09. 05. 2012 г.	„Български пощи“ ЕАД	СФС – КНСБ; Федерация „Съобщения“ - КТ „Подкрепа“; Демократичен синдикат на съобщенията към АДС	От 01. 04. 2012 г. за 2 години.
13	04. 07. 2012 г.	Булгартабак холдинг АД; „Благоевград – БТ“ АД; „София – БТ“ АД; „Плевен – БТ“ АД	Независим синдикат на птюноработниците към КНСБ; Национален синдикат „Птюнева промишленост“ - КТ „Подкрепа“	От 01. 07. 2012 г. до 31. 12. 2013 г.
16	08. 08. 2012 г.	Асоциация на българските авиокомпании; Браншови съюз за стопанска инициатива в транспорта; асоциация на собствениците на частни товарни вагони	Съюз на транспортните синдикати в България (СТСБ) – КНСБ; САР в България; Федерация на транспортните работници – КТ „Подкрепа“	От 18. 07. 2012 г. за 2 години.
17	13. 08. 2012 г.	Българска браншова камара „Пътища“	Федерация „Строителство, индустрия и водоснабдяване (СИВ)“ - КТ „Подкрепа“; Синдикат „Пътно дело“ - КНСБ	

ОКТД и БКТД в реалната икономика, сключени през 2011 г.

№	Дата на вписване	Работодателска страна	Синдикална страна	Срок на действие
3	25. 02. 2011 г.	Камара на строителите в България	Федерация „СИВ“ – КТ „Подкрепа“; Федерация на независимите строителни синдикати - КНСБ	От 04. 01. 2011 г. за 2 години.
4	07. 03. 2011 г.	Българска минно – геоложка камара	Федерация на независимите синдикати на миньорите – КНСБ; Синдикална миньорска федерация – КТ „Подкрепа“	От 31. 01. 2011 г. за 2 години.

5	22. 03. 2011 г.	Съюз на птицевъдите в България	ФНСОХП – КНСБ; ФХПП – КТ „Подкрепа“	От 09. 03. 2011 г. за 2 години.
6	22. 03. 2011 г.	Съюз на производителите на комбинирани фуражи	ФНСОХП – КНСБ; ФХПП – КТ „Подкрепа“	От 01. 03. 2011 г. за 2 години.
7	03. 05. 2011 г.	Българска асоциация на металургичната индустрия	Синдикална федерация „Металици“ – КНСБ; национална федерация „Металургия“ – КТ „Подкрепа“	От 04. 11. 2010 г. за 2 години.
8	28. 05. 2011 г.	Съюз на пивоварите в България	Синдикат на производителите на бира, храни и напитки – КНСБ; Федерация „Хранителна и питейна индустрия“ – КТ „Подкрепа“	От 20. 05. 2011 г. за 2 години.
10	06. 07. 2011 г.	Булгартабак Холдинг АД	Независим синдикат на тютюноработниците към КНСБ; Национален синдикат „Тютюнева промишленост“ - КТ „Подкрепа“	От 01. 07. 2011 г. за 2 години.
15	28. 12. 2011 г.	Българска браншова камара на енергетиците	НФ на енергетиците – КНСБ; Федерация „Енергетика“ – КТ „Подкрепа“; НСФ на енергетиците в България – КНСБ; Федерация „Атомна енергетика“ – КТ „Подкрепа“	От 01. 12. 2011 г. за 2 години.

П. 2. Конкретни договорености по корпоративната социална отговорност в ОКТД и БКТД

По-долу представяме типични конкретни договорености, свързани с прилагането на корпоративната социална отговорност (КСО), постигнати в отраслови и браншови колективни трудови договори в реалната икономика в Р. България.

П. 2. 1. В Отрасловия колективен трудов договор за работещите в металоиндустрията, подписан на 27 януари 2012г. (регистриран в ИА „ГИТ“ под № 2 / 02. 02. 2012 г.) в член 26, ал. (3) се предвижда:

„Страните провеждат съгласувани действия за:

- повишаване на квалификацията на заетите, участие в дейностите по валидиране на неформално придобити знания, умения и компетентности;
- ограничаване на проявленията на сива икономика във фирмите и намаляване дела ѝ в другите сектори, в които изтичат квалифицирани кадри, поради доплащане в тях на ръка;
- популяризиране и разширяване прилагането на добри практики на корпоративната социална отговорност“.

П. 2. 2. С анекс към Отрасловия колективен трудов договор за работещите в металоиндустрията за 2012 г. (регистриран в ИА „ГИТ“ под № 2 / 02. 02. 2012 г.), подписан на 14 януари 2013 г. се създава нов член 46, посветен изцяло на корпоративната социална отговорност. Той гласи:

„Страните по ОКТД предлагат в предприятията ежегодно да се анализират дейностите в областта на корпоративната социална отговорност (КСО), включени в действащите КТД и в

зависимост от възможностите във фирмите да се обогатяват с нови, мотивиращи работещите да остават на работа в тях и да повишават своята квалификация и производителност на труда“.

П. 2. 3. С последващ анекс към Отрасловия колективен трудов договор за работещите в металоиндустрията за 2012 г., (регистриран в ИА „ГИТ“ под № 2 / 02. 02. 2012 г.), подписан на 30 януари 2015 г., в точка 3 - подточка 3.2. е договорено:

„Препоръчва на работодателите в предприятията да договорят увеличение на заплатите с 5 процента спрямо същите от 01.01.2014 г., с оглед: Задържане на работа на квалифицираните кадри; Мотивиране на млади хора да започнат работа във фирмите; Ограничаване практиката квалифицирани работници да бъдат привлечени на работа в други фирми, с доплащане на ръка“.

П. 2. 4. В електротехническата и електронната промишленост, насърчаването на прилагането на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност е договорено в Отрасловия колективен трудов договор, подписан на 24 юли 2014 г. В член 2, ал. (4), т.2 страните декларират:

„а) необходимостта от продължаване и развитие на социалния диалог, колективното трудово договаряне и подпомагане развитието на корпоративната социална отговорност в отрасъла, в духа на Европейските принципи и практики;

б) превръщането на корпоративната социална отговорност, основаваща се на международния стандарт за социална отговорност SA8000, в престижна социална норма на дружествата, изпълнителите и подизпълнителите в отрасъла, която да гарантира:

- осигуряване на равни права и възможности за работа и развитие на работниците и служителите, справедливо заплащане и зачитане на човешките им права;
- поддържане на висок икономически растеж чрез динамична, конкурентоспособна и високотехнологична среда, основана на знания и обучение;
- безопасни и здравословни условия на труд за работещите;
- високи етични стандарти и прозрачни бизнес отношения“.

П. 2. 5. Две години по-късно, пак в електротехническата и електронната промишленост, насърчаването на прилагането на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност е договорено отново в Отрасловия колективен трудов договор, подписан на 05 август 2016 г. В член 2, ал. (4), т.2, подточки а) и б) страните декларират:

... като взеха пред вид:

Традицията в отношенията между работодателите и синдикатите, страните декларират:

„а) необходимостта от продължаване и развитие на социалния диалог, колективното трудово договаряне и подпомагане развитието на корпоративната социална отговорност в отрасъла, в духа на Европейските принципи и практики;

б) превръщането на корпоративната социална отговорност в престижна социална норма на дружествата, изпълнителите и подизпълнителите в отрасъла, която да гарантира:

- осигуряване на равни права и възможности за работа и развитие на работниците и служителите, справедливо заплащане и зачитане на човешките им права;

- поддържане на висок икономически растеж чрез динамична, конкурентоспособна и високотехнологична среда, основана на знания и обучение;
- безопасни и здравословни условия на труд за работещите;
- високи етични стандарти и прозрачни бизнес отношения“.

П. 2. 6. В Отрасловия колективен трудов договор между представителните работодателски и синдикални организации от транспорта, сключен на 18 юли 2012 г., въпросите на прилагането на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност (КСО) се уреждат с цяла отделна глава – глава пета от ОКТД. Тя включва членове 50 – 53, с които е договорено:

„**Член 50, ал. (1).** В процеса на социалното партньорство, страните по този договор подпомагат развитието на корпоративната социална отговорност (КСО) чрез признаване на по-високата степен на социалните задължения, при спазване на българското законодателство и европейските норми и стандарти.

Ал. (2) Работодателите и синдикатите, страни по този ОКТД, се договарят да спазват и възприемат поведение, интегриращо социалната ангажираност във взаимоотношенията, като споделят, признават и осъществяват основните принципи и политики на КСО.

Ал. (3) Оценката на въздействието на КСО върху работещите и обществото, както и по-нататъшното развитие на социалния диалог са основни приоритети на отрасъла.

Ал. (4) Социалните партньори се споразумяха за превръщането на КСО в престижна социална норма, която да влияе положително на:

- поддържането на висок икономически растеж чрез динамична, конкурентоспособна и високотехнологична среда, основана на знанието и обучението;
- комуникацията и социалното партньорство между работодатели и синдикати;
- способността на отрасъла да привлича и задържа работници и служители, клиенти и доставчици;
- развитие на отношенията с инвеститори и конкуренти, публични власти, средствата за масова информация и други заинтересувани страни;
- възприемане на политики за насърчаване прилагането на „зелени инициативи“ и други дейности с принос към общността.

Ал. (5) Работодателят поема отговорността да:

- реализира социално отговорно поведение при реструктуриране и модернизирание на производството и управлението;
- създава възможност за обучение и повишаване квалификацията на работещите с цел пълноценно използване на техния потенциал за кариерно развитие и реализация;
- създава здравословен социален климат, социална сигурност на работещите и устойчива заетост;
- повишава мотивираността на работещите с допълнителни материални, социални и морални стимули;
- повишава ролята и ефективността на социалния диалог и обвързва предвижданите промени, както с интересите на предприятието, така и с тези на работещите в него;

- предприема действия за подпомагане опазването на околната среда, енергийната ефективност, предотвратяването на замърсяването, минимизиране на отпадъците и рециклирането им;
- подпомага социални инициативи, стипендии за обучение, поддръжка на паркове, градини, паметници и др.

Ал. (6) Социалните партньори приемат периодично да актуализират политиката си за КСО с цел устойчиво развитие на индустрията, принос към обществото и опазване на околната среда.

Член 51. Социалните партньори договарят въвеждането на мерки за съвместяване на трудовия и личен живот чрез:

- договаряне на гъвкави форми за организация на работното време за бременни жени и майки с деца до три годишна възраст;

- забрана полагането на нощен и извънреден труд от бременни жени, както и от майки с деца до три годишна възраст;
- организиране на допълнително квалификационно обучение след отпуск по майчинство и подкрепа в кариерното развитие при съчетаване на трудовия и личен живот;
- подпомагане настаняването на деца в детски градини и подпомагане на хронично болни;

Член 52. Социалните партньори работят за изграждане и утвърждаване на отраслова визия и качество на трудовия живот съобразно целите, заложи в Стратегията „Европа 2020“: благоприятна трудова среда, отговорна комуникация, справедливост в оценката и възнаграждението, внимание към потребностите на работещия – сигурност, кариерно развитие, участие в управлението.

Член 53. Социалните партньори осъществяват координиращи действия и мониторинг върху икономическата среда и условията на труд чрез:

- сътрудничество, организиране на дискусии, работни срещи и други форми на обмяна на информация и консултиране;
- баланс между гъвкавост и сигурност в политиката по заетостта и управлението на човешките ресурси с акцент върху развитието на човешкия капитал“.

П. 2. 7. В Отрасловия колективен трудов договор между представителните работодателски и синдикални организации от транспорта, сключен на 29 юли 2015 г. и валиден от 29.07.2015 г. до 29.07.2017 г., въпросите на прилагането на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност (КСО) отново се уреждат с отделна глава. Тя включва членове 51 – 54, с които е договорено:

„**Член 51, (1).** В процеса на социалното партньорство, страните по този договор подпомагат развитието на корпоративната социална отговорност (КСО) чрез признаване на висока степен на социалните задължения, при спазване на българското законодателство и европейските норми и стандарти.

(2) Социалните партньори се споразумяват за превръщането на КСО в престижна социална норма, която да влияе положително на:

- поддържането на висок икономически растеж чрез динамична, конкурентоспособна и високотехнологична среда, основана на знанието и обучението;
- комуникацията и социалното партньорство между работодатели и синдикати;

- способността на отрасъла да привлича и задържа работници и служители, клиенти и доставчици;
- развитие на отношенията с инвеститори и конкуренти, публични власти, средствата за масова информация и други заинтересувани страни;
- възприемане на политики за насърчаване прилагането на „зелени инициативи“ и други дейности с принос към общността.

(3) Работодателят поема отговорността да:

- реализира социално отговорно поведение при реструктуриране и модернизиране на производството и управлението, в т.ч. чрез активна комуникация и включване на работещите в процеса на вземане на решения;
- създава възможност за обучение и повишаване квалификацията на работещите с цел пълноценно използване на техния потенциал за кариерно развитие и реализация, при спазване на равенство по отношение на половете;
- създава здравословен социален климат, социална сигурност на работещите и устойчива заетост;
- повишава мотивираността на работещите с допълнителни материални, социални и морални стимули;
- повишава ролята и ефективността на социалния диалог и обвързва предвижданите промени, както с интересите на предприятието, така и с тези на работещите в него;
- предприема действия за подпомагане опазването на околната среда, енергийната ефективност, предотвратяването на замърсяването, минимизиране на отпадъците и рециклирането им;
- подпомага социални инициативи, стипендии за обучение, поддръжка на паркове, градини, паметници и др.

Ал. (4) Социалните партньори приемат периодично да актуализират политиката си за КСО с цел устойчиво развитие на индустрията, принос към обществото и опазване на околната среда.

Член 52. Социалните партньори договарят въвеждането на мерки за съвместяване на трудовия и личен живот чрез:

- гъвкави форми на организация на работното време за бременни жени и родители с деца до три годишна възраст;
- забрана полагането на нощен и извънреден труд от бременни жени, както и на майки с деца до три годишна възраст;
- организиране на допълнително квалификационно обучение след отпуск по майчинство и родителски отпуск и подкрепа в кариерното развитие при съчетаване на трудовия и личен живот;
- създаване на условия за обучение и квалификация по време на майчинство и бащинство;
- подпомагане настаняването на деца в детски градини и подпомагане на хронично болни;

Член 53. Социалните партньори работят за изграждане и утвърждаване на отраслова визия и качество на трудовия живот съобразно целите, заложили в Стратегията „Европа 2020“: благоприятна трудова среда, отговорна комуникация, справедливост в оценката и

възнаграждението, внимание към потребностите на работещия – сигурност, кариерно развитие, участие в управлението.

Член 54. Социалните партньори осъществяват координиращи действия и мониторинг върху икономическата среда и условията на труд чрез:

- сътрудничество, организиране на дискусии, работни срещи и други форми на обмяна на информация и консултиране;
- баланс между гъвкавост и сигурност в политиката по заетостта и управлението на човешките ресурси с акцент върху инвестициите в човешки капитал“.

П. 2. 8. В Отрасловия колективен трудов договор между представителните работодателски и синдикални организации от транспорта, сключен на 13 юни 2018 г. и валиден за две години от датата на подписването му, вписан в специалния регистър на ИА „ГИТ“ под № 12 на 26.07.2018 г., въпросите на прилагането на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност (КСО) отново се уреждат с отделна глава. Тя включва членове 44 – 57, с които е договорено:

„Член 44, (1). Страните по този договор подпомагат развитието на корпоративната социална отговорност (КСО) чрез признаване на необходимостта от по-висока степен на социалните задължения.

(2) Социалните партньори се споразумяват да работят за превръщането на КСО в престижна социална норма, която да влияе положително на:

- поддържането на висок икономически растеж чрез динамична, конкурентоспособна и високотехнологична среда, основана на знанието и обучението;
- комуникацията и социалното партньорство между работодатели и синдикати;
- способността на отрасъла да привлича и задържа работници и служители, клиенти и доставчици;
- развитие на отношенията с инвеститори и конкуренти, публични власти, средствата за масова информация и други заинтересувани страни;
- възприемане на политики за насърчаване прилагането на „зелени инициативи“ и други дейности с принос към общността.

(3) Работодателят поема отговорността да:

- реализира социално отговорно поведение при реструктуриране и модернизиране на производството и управлението, в т.ч. чрез активна комуникация и включване на работещите в процеса на вземане на решения;
- създава възможност за обучение и повишаване квалификацията на работещите с цел пълноценно използване на техния потенциал за кариерно развитие и реализация, при спазване на равенство по отношение на половете;
- създава здравословен социален климат, социална сигурност на работещите и устойчива заетост;
- повишава мотивацията на работещите с допълнителни материални, социални и морални стимули;
- повишава ролята и ефективността на социалния диалог и обвързва предвижданите промени, както с интересите на предприятието, така и с тези на работещите в него;

- предприема действия за подпомагане опазването на околната среда, енергийната ефективност, предотвратяване на замърсяването, минимизиране на отпадъците и рециклирането им;
- подпомага социални инициативи, стипендии за обучение, поддръжка на паркове, градини, паметници и др.

(4) Социалните партньори приемат периодично да актуализират политиката си за КСО с цел устойчиво развитие на индустрията, принос към обществото и опазване на околната среда.

Член 45. Социалните партньори договарят въвеждането на мерки за съвместяване на трудовия и личен живот чрез:

- гъвкави форми на организация на работното време за бременни жени и родители с деца до три годишна възраст;
- възможност за избор за полагане на нощен и извънреден труд от бременни жени, както и на майки с деца до три годишна възраст;
- организиране на допълнително квалификационно обучение след отпуск по майчинство и родителски отпуск и подкрепа в кариерното развитие при съчетаване на трудовия и личен живот;
- създаване на условия за обучение и квалификация по време на майчинство и родителски отпуск;
- подпомагане настаняването на деца в детски градини и подпомагане на хронично болни;

Член 46. Социалните партньори работят за изграждане и утвърждаване на отраслова визия и качество на трудовия живот, съобразно целите, заложи в Стратегията „Европа 2020“: благоприятна трудова среда, отговорна комуникация, справедливост в оценката и възнаграждението, внимание към потребностите на работещия – сигурност, кариерно развитие, участие в управлението.

Член 47. Социалните партньори осъществяват координиращи действия и мониторинг върху икономическата среда и условията на труд чрез:

- сътрудничество, организиране на дискусии, работни срещи и други форми на обмяна на информация и консултиране;
- баланс между гъвкавост и сигурност в политиката по заетостта и управлението на човешките ресурси с акцент върху инвестициите в човешки капитал“.

П. 2. 9. По аналогичен начин, в Браншовия колективен трудов договор за работещите в пивоварния бранш, подписан на 01 юли 2013 г. въпросите на корпоративната социална отговорност са договорени в отделен раздел – раздел пети. Последния включва членове 63 – 65, в които е договорено следното:

„**Член 63, ал. (1)** В процеса на социалното партньорство, страните по този договор подпомагат развитието на корпоративната социална отговорност (КСО) чрез признаване на по-високата степен на социалните задължения, при спазване на българското законодателство и европейските норми и стандарти.

(2) Работодателите и синдикатите, страни по този БКТД, се договарят да спазват и възприемат поведение, интегриращо социалната ангажираност във взаимоотношенията, като споделят, признават и осъществяват основните принципи и политики на КСО.

(3) Оценката на въздействието на КСО върху работещите и обществото, както и по-нататъшното развитие на социалния диалог са основни приоритети на бранша.

(4) Социалните партньори се споразумяват да работят за превръщането на КСО в престижна социална норма, която да влияе положително на:

- Поддържането на висок икономически растеж чрез динамична, конкурентоспособна и високотехнологична среда, основана на знанието и обучението;
- Комуникацията и социалното партньорство между работодатели и синдикати;
- Способността на бранша да привлича и задържа работници и служители, клиенти и доставчици;
- Развитие на отношенията с инвеститори и конкуренти, с общини и публични власти, със средствата за масова информация и други заинтересувани страни;
- Възприемане на политики за насърчаване прилагането на „зелени инициативи“ и други дейности с принос към общността.

(5) Работодателят поема отговорността да:

- Реализира социално отговорно поведение при реструктуриране и модернизиране на производството и управлението;
- Създава възможност за обучение и повишаване квалификацията на работещите с цел пълноценно използване на техния потенциал за кариерно развитие и реализация;
- Създава здравословен социален климат, социална сигурност на работещите и устойчива заетост;
- Осигурява достойно трудово възнаграждение, обвързано с производителността на труда и съответстващо на постигнатите резултати;
- Повишава мотивираността на работещите с допълнителни материални, социални и морални стимули;
- Повишава ролята и ефективността на социалния диалог и обвързва предвижданите промени, както с интересите на предприятието, така и с тези на работещите в него;
- Предприема действия за подпомагане опазването на околната среда, енергийната ефективност, предотвратяването на замърсяването, минимизиране на отпадъците и рециклирането им;
- Подпомага социални инициативи, стипендии за обучение, поддръжка на паркове, градини, паметници и др.;

(6) Социалните партньори приемат периодично да актуализират браншовата политика за КСО с цел устойчиво развитие на индустрията, принос към обществото и опазване на околната среда.

(7) Страните по настоящия БКТД се договарят да разработят и приемат Меморандум за корпоративна социална отговорност с оглед прилагане принципите на Глобалния договор на ООН.

Член 64. Социалните партньори договарят въвеждането на мерки за съвместяване на трудовия и семеен живот:

Договаряне на гъвкави форми на организация на работното време за бременни жени и майки с деца до три годишна възраст;

Забрана на полагаането на нощен и извънреден труд от бременни жени, както и от майки с деца до три годишна възраст;

Организиране на допълнително квалификационно обучение след отпуск по майчинство и подкрепа в кариерното развитие при съчетаване на трудовия и семеен живот;

Подпомагане настаняването на деца в детски градини и подпомагане на хронично болни;

Член 65. Социалните партньори работят за изграждане и утвърждаване на браншова визия и качество на трудовия живот, съобразно целите, заложи в Стратегията „Европа 2020“: благоприятна трудова среда, отговорна комуникация, справедливост в оценката и възнаграждението, внимание към потребностите на работещия – сигурност, кариерно развитие, участие в управлението²⁷.

П. 2. 10. В Браншовия колективен трудов договор за работещите в пивоварния бранш, подписан на 25 март 2022 г. въпросите на корпоративната социална отговорност отново са договорени в отделен раздел – раздел пети. Последния включва членове 63 – 65, в които е договорено следното:

„**Член 63, ал. (1)** В процеса на социалното партньорство, страните по този договор подпомагат развитието на корпоративната социална отговорност (КСО), водени от най-добрите практики, утвърдените международни норми и стандарти за устойчиво развитие и надграждането на социалния диалог.

(2) С оглед подпомагане прилагането на универсалното право за учене през целия трудов живот, универсалната гаранция за труд и универсалната социална закрила на работниците и служителите, страните по този БКТД, се договарят да спазват и възприемат поведение, интегриращо социалната ангажираност във взаимоотношенията, като споделят, признават и осъществяват основните принципи и политики на КСО.

(3) Оценката на въздействието на КСО върху работещите и обществото, както и по-нататъшното развитие на социалния диалог са основни приоритети на бранша.

(4) Основна цел на социалните партньори е устойчивото надграждане на КСО като инструмент за управление на промяната и престижна социална норма, която има позитивно въздействие върху:

- Поддържането на висок икономически растеж чрез динамична, конкурентоспособна и високотехнологична среда, основана на иновациите, знанието и обучението, кариерното развитие и качеството на трудовия живот;
- Прозрачното корпоративно управление, комуникацията и социалното партньорство между работодатели и синдикати;
- Способността на бранша да привлича и задържа работници и служители, отчитайки значимостта и развитието на човешкия капитал;
- Надграждането на взаимоотношенията с всички заинтересувани страни;
- Политиките и практиките за прилагането на „зелени инициативи“ и други дейности с принос към общността.

(5) Работодателят поема отговорността да:

- Реализира социално отговорно поведение при реструктуриране и модернизирание на производството и управлението;

²⁷ Дечев, Т., П. Софина, Корпоративната социална отговорност в отрасловото колективно договаряне в България, първата част е публикувана в сп. „Човешки ресурси“, бр. 3 – 4, 2015 г., стр. 30 – 33.

- Създава възможност за обучение и повишаване квалификацията на работещите с цел пълноценно използване на техния потенциал за кариерно развитие и реализация;
- Създава здравословен социален климат, социална сигурност на работещите и устойчива заетост;
- Осигурява достойно трудово възнаграждение, на база оценка на трудовото представяне чрез система за управление на цели, като инструмент за постигане на висока производителност на труда, ефективност от дейността на дружеството и съответстващо на постигнатите резултати;
- Повишава мотивираността на работещите с допълнителни материални, социални и морални стимули;
- Повишава ролята и ефективността на социалния диалог и обвързва предвижданите промени, както с интересите на предприятието, така и с тези на работещите в него;
- Предприема действия за подпомагане опазването на околната среда, енергийната ефективност, предотвратяването на замърсяването, минимизиране на отпадъците и рециклирането им;
- Подпомага социални инициативи, стипендии за обучение и др.;

(6) Синдикатите от своя страна, поемат инициативата за поддържане на градинка или алея на територията на предприятието, а в населеното място – други инициативи с принос към общността;

(7) Социалните партньори приемат периодично да актуализират браншовата политика за КСО с цел устойчивия растеж на индустрията, приносят ѝ към обществото и въвеждането на принципите и практиките на кръговата икономика и устойчивото развитие.

Член 64. Водеща норма в политиките за КСО на предприятията е грижата за работещите и техните семейства. Социалните партньори договарят въвеждането на мерки за съвместяване на трудовия и семеен живот с цел преодоляване на стереотипите чрез:

а) Договаряне на гъвкави форми на организация на работното време за бременни жени и майки с деца до три годишна възраст;

б) Забрана на полагането на нощен и извънреден труд от бременни жени, както и от майки с деца до три годишна възраст;

в) Организиране на допълнително квалификационно обучение след отпуск по майчинство и подкрепа в кариерното развитие при съчетаване на трудовия и семеен живот;

г) Подпомагане на хронично болни;

Член 65. Социалните партньори работят за изграждане и утвърждаване на браншова визия и качество на трудовия живот, съобразно целите, заложи в Стратегията „Европа 2030“ и Браншовия стълб на трудовите и социални права в пивоварната индустрия (2019): благоприятна трудова среда, отговорна комуникация, справедливост в оценката и възнаграждението, внимание към потребностите на работещия с акцент инвестициите в човешкия капитал и социалните иновации“.

П. 3. Установения напредък в залагането на КСО принципи и практики в колективното договаряне в България, като основание за по-широко използване на колективното договаряне като инструмент за прилагане на Европейското рамково споразумение между социалните партньори за дигитализацията.

Изследователите са единодушни, че корпоративната социална отговорност добива все по-голяма популярност сред българските мениджъри и предприемачи. Все повече компании заявяват на висок глас теженията си в посока на въвеждане на принципите и на практиките на корпоративната социална отговорност.

Действително, доста дълго време в България, изследователите запазваха доза скептицизъм по отношение на действията в посока прилагане на КСО, като те се оценяваха било като „обичайна филантропия“, било като „ограничени по обхват дейности в тази насока“. Беше се създавало впечатление за „дефицит на прилагането на всеобхватни, международно признати, корпоративни модели и стандарти, които да са част от дългосрочна стратегия, за постигане на устойчив растеж и които да включват ангажименти за: зачитане на човешките права, създаване на благоприятни условия на труд, защита на околната среда, използване на „зелени“ технологии, намаляване използването на ресурси, борба с корупцията и защита на потребителите“²⁸.

Постигнатите договорености за прилагане на принципите и на практиките на корпоративната социална отговорност на ниво отрасли и браншови колективни трудови договори са едно много солидно доказателство в посока на това, че от известно време насам вече не става дума за представяне на обичайната благотворителност и дарителство на бизнеса за „корпоративна социална отговорност“. Показаните постижения в областта на колективното трудово договаряне са свидетелство на значителна промяна в положителна посока. Без да се абсолютизира постигнатото, то е ясно свидетелство за нарастващото включване на заинтересуваните среди – в случая на социалните партньори, на работодателските и на синдикалните организации, в работата по въвеждане на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност (КСО).

Експертите на социалните партньори обосновават смятането, че трябва да се разшири практиката на „договорената корпоративна социална отговорност“. Едновременно с това, включването на проблемите на корпоративната социална отговорност в колективното договаряне на отраслово ниво, както и на ниво отделно предприятие (първото предприятие в България, в чийто колективен трудов договор са заложили въпроси на корпоративната социална отговорност (КСО) е „Български пощи“), показва че е на лице определена готовност за приемане на иновации в колективното договаряне и на излизане от стандартния обхват и шаблон на колективното договаряне.

След като работодателите и синдикатите вече в няколко отрасли систематично включват въпросите на КСО, като част от отрасловите и браншовите колективни трудови договори, това говори за засилване на процеса на модернизация на системите на колективното трудово договаряне, както и за наличие на психологическа готовност за включване на въпроси, свързани с прилагането на различните европейски рамкови доброволни споразумения на социалните партньори. В особена степен това се отнася до възможностите, по аналогия с КСО, в отрасловите колективни трудови договори, както разбира се и в колективните трудови договори на ниво предприятие да се включват цели глави и раздели, посветени на прилагането на Европейското рамково споразумение между социалните партньори за дигитализацията.

²⁸ Български форум на бизнес лидерите, КСО в България, актуално към 30 април 2015 г., <http://www.bblf.bg/content/30/%D0%9A%D0%A1%D0%9E+%D0%B2+%D0%91%D1%8A%D0%BB%D0%B3%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%8F>

На база на натрупания опит с включването на КСО в предметното поле на колективните преговори и сключваните колективни трудови договори на отраслово и браншово ниво, на ниво предприятие и по общини (чрез договаряне на допълнителни, ефективни мерки в сферата на заетостта, обучението и квалификацията, в системите на заплащане на труда, по отношение на работното време, съвместяването на трудовия и семейния живот, премахването на дискриминацията и пр.), може спокойно и уверено да се пристъпи към прилагане на Европейското рамково споразумение между социалните партньори за дигитализацията, чрез използване на инструментите на колективното договаряне.

Популяризирането на добри договорни практики по КСО от действащите колективни трудови договори и обсъждането на възможностите за разпростирането им в съответствие със законовите процедури, несъмнено работи в полза и на прилагане на аналогичен подход по отношение на Европейското рамково споразумение между социалните партньори за дигитализацията в рамките на колективното договаряне.

Необходимо е да се даде нов тласък на залагането на иновационни клаузи в колективните трудови договори на всички нива с особен акцент върху колективните трудови договори на отраслово ниво и на ниво отделно предприятие. Предпоставка за това е създадената връзка между КТД и КСО. Използването на колективното договаряне на отраслово ниво и на равнище отделно предприятие, като инструмент за прилагане на Европейското рамково споразумение между социалните партньори за дигитализацията, най-вероятно ще има като един допълнителен благоприятен страничен ефект и по-голямото отваряне на социалните партньори и на отделните компании в България, към разширяване на включването на иновационни клаузи в колективните трудови договори.

Ангажираността на социалните партньори с прилагането на Европейското рамково споразумение между социалните партньори за дигитализацията, не може да не се отрази положително в посока на устойчивото развитие на компаниите, както и на създаване на предпоставки за догонващо развитие на икономиката на България като цяло.

Милена Ангелова

Теодор Дечев

Добрин Иванов

Росица Стелянинова

Бяла книга на добрите практики в корпоративната социална отговорност

Българска

Първо издание

Научна колективна монография

Тираж: 150 броя

Формат: 148,5 / 210 милиметра

Предпечат: „Л и Д ТЕРА“ ООД

Корица: „Л и Д ТЕРА“ ООД

Издава: „Л и Д ТЕРА“ ООД

Издателски коли: 5,25

Брой страници: 84 стр.

Съдържа 227865 знака (127 стандартни страници).

Рецензенти:

проф. д-р Митко Димитров

Доц. д-р Албена Накова

ISBN 978-954-90989-0-7 (мека подвързия)

ISBN 978-619-92328-0-4 (pdf)

Книгата не се продава и се разпространява безплатно.

