



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓŁNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ЗИГМУНТ МИЕТЛЕВСКИ
БОГДАН ТХУЖ
ЛУКАШ РУЖАНКОВСКИ

Модел за разпространение на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш

Проект, съфинансиран от Европейския Съюз
в рамките на Европейския социален фонд

ЗИГМУНТ МИЕТЛЕВСКИ

БОГДАН ТХУЖ

ЛУКАШ РУЖАНКОВСКИ

**Модел за разпространение
на добри практики
в областта на КСО
в машиностроителния бранш**

Варшава 2013

Варминско-Мазурски Регион НСЗЗ „Солидарност“
10-448 Олщин
ul. Гловашкиего 28

Фондация „Институт за Социална Отговорност на Организацията“
10-436 Олщин
ul. Дворцова 18/8

Проект: „Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранс между Полша и България. Наръчник за въвеждане на социална отговорност“. в рамките на VIII приоритет. Регионални кадри на икономиката, **действия:** 8.1. Развитие на работниците и предприятията в региона; **поддействие:** 8.1.3. Укрепване на локалното сътрудничество – адаптивност в Варминско-Мазурското Воеводство Оперативна Програма Човешки Капитал.

Рецензент: **Станислав Козак**

Поправки: **Анна Янус**

Изданието се разпространява бесплатно

Публикацията е налична и в електронна форма на интернет страниците www.janski.edu.pl, www.partnerstwo.net, www.institut-csr.net

ISBN 978-83-87897-72-7

Съдържание

1. Въведение.....	5
2. КСО в машиностроителния бранш във Варминско-Мазурското Воеводство в Полша и България – резултати от проучването	7
3. Предпоставки на модела за разпространение на добри практики в областта на КСО в машиностроенето	12
4. Примери за добри практики в областта на КСО в машиностроенето в България и Полша в Варминско-Мазурското Воеводство	17
5. Модел за разпространение на добри практики в областта на КСО в машиностроителната индустрия.....	28
6. Програми за разпространение на добри практики в областта на КСО в машиностроителната индустрия, разработени в рамките на Проекта за Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш между Полша и България. Наръчник за въвеждане на социална отговорност	29
7. Добавена стойност към проекта	40
8. Обобщение	45
9. Заключение	56
Литература	58
Списък на графиките	59
Списък на таблиците	59



1. Въведение

Доскоро в Европейския Съюз на дневен ред бе концепцията за социална отговорност на организацията (*corporate social responsibility – CSR*), според която в своите дейности предприятието доброволно вземат предвид социалната и екологична проблематика (доброволността, разбирана като привилегия, а не задължение или принуда). В новата концепция социалната отговорност е определена като отговорност на предприятието за влиянието си върху обществото. Същината на тази концепция се състои в запазването на баланса между интереса на предприятието и обществените интереси. (Благосъстоянието на предприятието не може да е в противоречие с обществените очаквания). КСО е обществена инициатива, която удовлетворява потребностите на обществото, тя е динамичен процес, който стимулира креативността във фирмата, проявяваща се в иновативните решения, удовлетворяващи нуждите на обществото. (Предприятие, което не смогва на промените настъпващи в обкръжението, е много вероятно да не успее в бизнеса). КСО, съдържаща се във визията и мисията на предприятието, свидетелства за неговата далновидност. Такъв тип предприятие знае какво да прави и как да го направи, а продуктите му и услугите му удовлетворяват не само основните нужди на клиентите, но също така и на широко разбираните обществени потребности. В такъв случай КСО не е идея fixe.

КСО най-добре проработва, когато приемачите и обществеността (нейните представители: местното самоуправление и неправителствените организации) умелят да се разбират, да се концентрират върху общото, а не върху нещата, които ги разделя. В корпорациите КСО еволюира от филантропия към съзнателно планиране на стратегията за държанието на социално отговорните. Корпорациите доста бързо разбраха, че социално отговорното държание е добра инвестиция за въдеще. То е също така начин да се получи „опрощение“ от обществото за действията си – съзнателни или не – които до сега не са били добре приемани. Това е начин за спечелване на общественото одобрение във времена, в които фирмата трябва да се изправи срещу кризата. Основната предпоставка на КСО е отговорното и етично държание на бизнеса към околната среда и всички социални групи, върху които въздейства по един или друг начин. Съществена характеристика на социалната отговорност е стремежът на организацията към: вземането предвид социалните и свързаните с околната среда въпроси при вземането на решения, а също така поемането на отговорността за въздействието на подетите решения и действията върху обществото и околната среда. Отговорният бизнес търси синергия между трите области на дейност на предприятието: икономическа, социална и околната среда.

Социалната отговорност е важна част от политиката на Европейския Съюз (ЕС), поради ролята си, която отиграва при растежа на конкурентоспособността и устойчивото развитие на ЕС. Главните цели – генериране на печалба и увеличаване на пазарната стойност – в концепцията на корпоративната социална отговорност не се променят. Изисква се от приемачите да приспособят своите бизнес дейности към съществуващите обществени норми, ценности и очаквания, да се погрижат за техните дейности, излизящи извън икономическите и юридически задължения на предприятието, да бъдат прозрачни, етични и да бъдат съобразени с очаквания-

та и интересите на заинтересованите страни, т.е. да бъдат социално отговорни. Предприятията, реализирали бизнес целите си, поемат отговорността за влиянието на решенията и действиета си върху обществото и околната среда, в това число здравето и благосъстоянието на обществото. Устойчивото развитие не е грижа единствено на ЕС. Увеличава се самосъзнанието на хората за това, че ресурсите се изчерпват, и че е необходим нов подход при снабдяването със сировини, преработката им и обезвреждането на отпадъците. Човек все по-често насочва вниманието си към Натурата, при което се учи, по какъв начин отново да въведе на пазара това, което до сега бе третирано като след-производствен отпадък. Днес тези отпадъци (боклук) представляват ценен материал, който започва мъдро да бъде използван от человека. Но все пак още много неща трябва да бъдат направени в тази насока. Ситуацията е подобна и в много други области на човешката дейност, например в управлението на човешките ресурси, в управлението на логистическата верига (прилагане на принципите на корпоративната социална отговорност на всеки етап от доставките), в обозначаването на продуктите, в дейностите, свързани с местното общество.

За да се справят с предизвикателството на концепцията на устойчивото развитие, нужно е да се стигне до консенсус между всичките участници на пазара относно прилагането и спазването на нормите и стандартите за по-нататъшното експлоатиране на околната среда и социалния живот. Устойчивото развитие представлява такова поведение на хората, което позволява да се запази състоянието на планетата ни за бъдещите поколения. В Полша концепцията на корпоративната социална отговорност или на т.н. социално отговорната организация (*corporate social responsibility – CSR*) е развивана от няколко години. Един от първите академични центрове, където започнаха да се занимават с тази тематика, е Академията Леон Кожмински. Една от най-популярните неправителствени организации, която рекламира КСО и помага за развитието ѝ, а също така обучава студенти, провежда проучвания и реализира проекти с партньорски фирми, и която бе основана през 2001 година, е Форумът на Отговорния Бизнес (Forum Odpowiedzialnego Biznesu), който от 2002 година издава публикацията „Отговорния бизнес в Полша. Добри практики“. Всяко следващо издание на доклада показва, колко динамично се развива пазара на КСО в Полша през последните години.

Във Варминско-Мазурското Воеводство първата организация, която се зае с популяризирането на концепцията на КСО, е Регион Варминско-Мазурски НСЗЗ „Солидарност“, която в момента заедно с Фондация „Институт за Социална Отговорност на Организацията“ и Българската браншова камара по машиностроене, реализират проекта: *Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш между Полша и България. Наръчник за добри практики*. Основната цел на проекта е разпространението на добри практики от областта на устойчивото развитие сред организацията на работниците и работодателите от машиностроенето във Варминско-Мазурско Воеводство, а също така и формирането на безопасни и добри условия на работа, чрез създаване на мрежа за сътрудничество и модел за ефективно разпространение на решенията на КСО, на основата на опита на Българската Браншова Камара, които са насочени към предприемачите и ръководителите от машиностроителния бранш. Неговите клонове са машинната, прецизната и електротехническата промишленост. Модернизирането на този тип промишленост изисква високи професионални квалификации, ефективно управление на работническия потенциал, безопасни условия на труд и въвеждане на нов подход за устойчиво развитие. Фирмите от машиностроителния бранш се нуждаят от решения, които да им позволяват да въведат инвестиции, съобразно устойчивото развитие. Според данните на ВУП Олцин (WUP Olsztyn) (2011 г.) промишления бранш се развива, генерира 12,1% нови оферти за работа, приходите през V.2011 година се покачиха с 18,4%, а ефективността на работа, изчислена на 1 работник, се покачи с 13,6% в сравнение с V.2011 година. Динамичното промотиране на КСО, разбирано като насърчаване на предприемачите да се запознават и сравняват моделите и добrite практики в областта на КСО, би трявало да стимулира иновативни-

те процеси в предприятието. Ползите за заинтересованите страни от участието им в проекта са създаването на сътрудничество с участващите в проекта предприемачи, а също така и ефективното промотиране на КСО в Варминско-Мазурско Воеводство, където КСО е рядко използван фактор за икономически успех, определящ конкурентоспособността и потенциала за развитие на фирмата.

Общо взето 38,7% декларират, че са запознати с решенията на КСО за грижата за заетост и условията на труд (ПКПП Левиатан 2010 година – страна). Според класацията на Отговорните Фирми от 2010 година, от 70 фирми, участващи в проекта, само двадесет са от Полша и нито една от Варминско-Мазурското Воеводство. В 40% от фирмите има диалог с работници относно етиката в бизнеса, а само 20% от фирмите притежават стратегия по КСО (ПАРП 2010). Реализираният проект от Варминско-Мазурски Регион НСЗЗ „Солидарност”, съвместно с Фондация „Институт за Социална Отговорност на Организацията” и Българската Браншова Камара по Машиностроение, би трябвало да поправи тази статистика.

2. КСО в машиностроителния бранш във Варминско-Мазурското Воеводство в Полша и България – резултати от проучването

Устойчивото развитие изисква наличието на капитал, който от части може да бъде придобит от обкръжението. В този капитал също така влизат и добрите практики. Поради това се разражда нуждата от промотирането на КСО, разбирано като настърчаване на предприемачите да се запознават и сравняват моделите и добрите практики от областта на КСО. Тези процеси би трябвало да стимулират иновативните процеси в предприятието.

Знанията за КСО в предприятието са свързани с тяхната големина. Подобно е и при работниците – колкото по-голямо е предприятието, толкова по-големи са знанията. И това не е поради факта, че в по-големите предприятия работят повече работници, а поради оперирането им на международните и глобални пазари. Те създават бизнес контакти с фирми, при които действията в рамките на КСО са често записвани в стратегиите им. По този начин полски те фирми усвояват знанията за КСО. Освен това Полша, с помощта на различни европейски програми, успява да популяризира и промоцира знанията за КСО сред полските предприятия, пример за което е проектът (един от многото), в който участва Варминско-Мазурското Воеводство и в рамките на който обменя знания и опит от областта на КСО с Българската Браншова Камара по Машиностроение от София¹.

¹ **Предмет на проучването:** знанията и практическото използване на социално отговорните решения, и най-вече от областта на организирането на работни места, защитата на околната среда и локалните инициативи сред предприятията от бранша по машиностроение в България и Полша в Варминско-Мазурското Воеводство.

Обект на проучването: предприятията от машиностроенето в Полша, в Варминско-Мазурското Воеводство и в България. Проучванията бяха проведени в рамките на **Приоритета:** VIII. Регионални човешки ресурси, **Действия:** 8.1. Развитие на работниците и предприятията в региона, **Поддействия:** 8.1.3. Укрепване на локалното партньорство за приспособимост във Варминско-Мазурското Воеводство.

Проект: „Обмен на добри практики в областта на КСО в сектора по машиностроение между Полша и България. Наръчник за въвеждане на социална отговорност“.

Партньор по проекта: Българската Браншова Камара по Машиностроение в София.

Цел на проучването:

1. Сравнение на приликите и разликите на нивото на знания и практическата реализация на социално отговорните решения в полските и български предприятия от машиностроителния бранш. И най-вече в областта на организирането на работни места, защита на околната среда и местни инициативи.

2. Създаване на безопасни и добри условия на труд, чрез разработване на мрежа за сътрудничество и модел за ефективно разпространение на решенията от КСО – на основата на опита на Българската браншова камара.

От направените проучвания в Италия се забелязва, че „*KCO е често спонтанна, неотделена стратегически, но широко използвана практика*”². Това неофициално твърдение бе прието като **основна хипотеза**. Твърдението бе проверено в предприятията, действащи в сектора по машиностроене в Варминско-Мазурското Воеводство, а също така и в България. Това твърдение ни вдъхнови толкова много, че решихме да потърсим отговор на въпроса, дали в Полша е подобно. Провокира ни твърдението на авторите на проучването, че „*Тези неофициални и несъзнателни действия, са характерни само за Италия и най-вече за сферата на малките предприятия*”³. Според нас това е не само италианска черта. За да бъде проверено това твърдение, бе изгotten изследователски въпросник. Той се основава на съдържанието на таблиците и графиките от доклада на проучванията, извършени от Университет Боккони, заедно с партньорите по проекта: Националната занаятчийска камара (CNA ECIPE, CNA Impresa Sensibile, ETIPAR и Comes), а също така с участието на местните организации CNA от Емили-Романи, Сиракузи, Ареззо и региона Тоскания⁴.

Извършените проучвания в Италия имаха за цел разпознаването на реалните действия на предприятията в рамките на следваната от тях политика на КСО. А целта на нашето проучване⁵ е сравнението на приликите и разликите на нивото на знанията и на практическото реализиране на социално отговорните решения и най-вече при организирането на работни места, защитата на околната среда и местните инициативи. Това проучване е реализирано в рамките на проекта „*Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш между Полша и България*”. Проучването беше извършено едновременно в Полша, във Варминско-Мазурското Воеводство и в България в периода от май до юли месец 2012 година. Изпълнителите на проучването са Регион Варминско-Мазурски НСЗЗ „Солидарност”, който за тази цел събра изследователски екип, и Българската браншова камара – машиностроене със седалище в София, обединяваща около 300 предприемачи от цяла България.

Преди официално да пристъпим към проучването, беше извършен преглед на литературата, касаеща този предмет, в това число документите на статистическите институти, институтите на трудовия пазар, на местната преса и докладите. Това бе последвано от разговори, интервюта и наблюдения. Събраният по този начин емпиричен материал, послужи за създаването на въпросник, а той от своя страна за извършването на анкетното проучване, което бе реализирано в периода март-юни 2012 година, едновременно в Полша – във Варминско-Мазурско Воеводство и България. След това бе извършен количествен и качествен анализ на събрания емпиричен материал. Бе изгotten доклад, където бяха представени резултатите и изводите от проучването. В изследването, участие взеха 202 респондента, 170 (84,16%) от Полша и 32 (1,84%) от България. От 170 въпросника бяха изтеглени 64, за да се запази репрезентативността на фирмите, участващи в изследванията.

И в двете страни доминират средните и големи предприятия със стаж от 21 години и повече. Докато в Полша доминиращите правни форми са дружествата с ограничена отговорност и акционерните дружества, в България преобладават акционерните дружества и организационните единици не притежаващи юридическа личност.

² Серги Пивато, Стефано Погутц, Анна Пемини, Антонио Тенкати, Никола Мисани, Александро Марино, *Количествени проучвания. [w:] La responsabilità Sociale Dell azienda.*, Социална Отговорност на Предприятията, [ред. Р. Валковиак], Олшинско Висше Учебно Заведение по Информатика и Управление Тадеуш Котарбински, Олшин 2008, с.71.

³ стр.89.

⁴ стр.89.

⁵ Проучванията бяха реализирани в рамките на Приоритета: VIII. Регионални кадри на икономиката, Действия: 8.1. Развитие на работниците и предприятията в региона, Поддействия: 8.1.3. Укрепване на местното сътрудничество за адаптивност в Варминско-Мазурското Воеводство

При полските предприятия доминират фирмите действащи на европейските пазари, а при българските – на европейските, но и също така на глобалните пазари.

За да се провери **основната хипотеза**: КСО е често спонтанна, неотделена стратегически, но широко използвана практика, бяха формулирани следните девет частични хипотези⁶:

Хипотеза 1: Основният източник на информация за КСО е Интернет.

Хипотеза 2: Предприемачите и работниците свързват дейностите в областта на КСО със сертифицирането на стопанската им дейност.

Хипотеза 3: Мотивацията и ползите, свързвани с КСО, са подобрение на имиджа на фирмата.

Хипотеза 4: Общата характеристика на КСО във фирмите е грижата за околната среда.

Хипотеза 5: Основната причина за не разпространяването на знанията за КСО сред работниците е неправилния обмен на информация.

Хипотеза 6: Политиката за защита на околната среда представлява действия, причиняващи разпространяването на КСО.

Хипотеза 7: Действията на предприятията в областта на КСО относно работниците се концентрират основно върху обучаването и допълнителното обучение на работниците.

Хипотеза 8: Действията в областта на КСО относно клиентите и доставчиците са ориентирани главно върху избора на доставчици въз основа на сертификатите за качество.

Хипотеза 9: Действията на предприятията в областта на КСО относно взаимоотношенията на фирмата с местното общество се състоят предимно в спонсорирането на културни и спортни инициативи.

Анализът на получените резултати позволява да се направят следните изводи за социално отговорните действия, реализирани от предприятията от машиностроителния бранш в Полша – във Варминско-Мазурското Воеводство и в България (таблица 1 и таблица 2).

⁶ Формулираните частични хипотези послужиха да се изградят деветте основни проблемни въпроса, съдържащи по няколко частични проблемни въпроса, които са включени в изследователския въпросник.

Таблица 1

Прилики и разлики на социално отговорните действия, реализирани от проучените предприятия от машиностроенето в България и Полша, във Варминско-Мазурско Воеводство

Прилики	Разлики
Основният източник на информация за КСО и в двете групи проучени предприятия е Интернет	В България, повече отколкото в Полша, знанията по тази тема произлизат от информацията от бранша и средствата за масово осведомяване ➔ това може да означава по-голяма степен на осведоменост и по-голямо значение на КСО сред българските предприятия в машиностроенето
Сред полските и българските предприятия КСО често се свързва с политиката за обучение на човешките ресурси (втория по ред фактор); Еднакво малък е делът на даренията, спонсорството, филантропията и инвестициите за местното общество	Полските респонденти най-често свързват КСО с доброволното сдобиване на екологични, социални и сертификати за качество, след това с про-социалните дейности, равнопоставеността и кооперацията на работниците и профсъюзите (основно с околната среда и работниците) Българските респонденти свързват КСО с въвеждането на кодекс на поведение/ вътрешен правилник, а след това с диалога с клиентите, покриването на задълженията, прозрачността на информацията (основно с вътрешни норми и клиенти)
	Основните ползи (стимули) от въвеждането на КСО за полските предприемачи са подобряване на имиджа и репутацията на фирмата, а също така – в дългосрочен план – подобряване на икономическите резултати; Българските предприемачи от машиностроенето на първо място поставят по-добрата ефективност и лоялност на служителите, подобряване на взаимоотношенията с работниците и профсъюзите и чак след това ползите от подобряването на имиджа на фирмата

Източник: З. Миетлевски, Е. Сподарчик, К. Шелаговска – Рудзка, КСО във Варминско-Мазурско Воеводство в светлината на изследванията – сравнителен анализ на КСО в машиностроенето във Варминско-Мазурско Воеводство в Полша и в България.

Основната хипотеза, че в предприятията от машиностроителния бранш в Полша, във Варминско-Мазурското Воеводство и в проучените фирми от този бранш в България *действията в областта на КСО представляват спонтанна, неотделена стратегически, но широко използвана практика*, беше потвърдена. В българските предприятия – за разлика от полските – проблематиката на КСО е по-съзнателно подпомагана от действията в бранша и на-първо място е насочена към вътрешността на фирмата (подобрене на качеството, на вътрешните правила, на условията на БЗР и на взаимоотношенията със служителите), след което подобрене на диалога с клиентите и имиджа на фирмата. В полските предприятия тези действия са по-всестранни и хаотични. В краткосрочен план са насочени към подобренето на имиджа, а в по-дълга перспектива – към икономическите резултати на фирмата.

Таблица 2

Прилики и разлики на социално отговорните действия, реализирани от проучените предприятия от машиностроенето в България и Полша, във Варминско-Мазурско Воеводство

Прилики	Разлики
Според анкетираните най-честите трудности при разпространението на КСО е недостигът на информация и икономически ресурси	Българските респонденти са наясно с връзката между КСО и стратегията и задачите на фирмата, докато полските им колеги не забелязват тази връзка, ➔ това може да е показател за по-доброто разбиране (зрелостта) на проблематиката на КСО и ролята ѝ във фирмата от българските предприемачи
Според респондентите от двете страни дейността, която може да спомогне за разпространението на КСО , е защитата на околната среда, използвайки бюджета за устойчиво развитие	
Ако става въпрос за действията на КСО по отношение на работниците , българските и полски предприятия поставят на преден план политиката на професионално обучение и образование, излизаша от рамките на колективните трудови договори, и инициативи за удовлетворение на нуждите на служителите и подобряване на вътрешната комуникация	Сертификатите по БЗР имат по-голямо значение в българските предприятия в сравнение с полските
Социално отговорните дейности относно клиентите и доставчиците и в двете групи са концентрирани основно върху качеството (сертификати, проучване на удовлетворение-то на клиентите).	Сред проучените фирми в Полша тази дейност има по-всестранен характер, включва в по-голяма степен проблеми, свързани с опазването на околната среда, с местното общество, спазването на гаранциите и качеството на процесите.
По отношение на комуникацията с местното общество , предприятията от машиностроителния сектор и от двете страни се концентрират върху спонсорирането на културни, спортни и артистични мероприятия	Сред полските предприятия по-разпространени са международните дарения, докато в България даренията на местно ниво

Източник: З. Миетлевски, Е. Сподарчик, К. Шелаговска – Рудзка, КСО във Варминско-Мазурско Воеводство в светлината на изследванията – сравнителен анализ на КСО в машиностроенето във Варминско-Мазурско Воеводство в Полша и в България.

Придобитото знание от проучванията и опита на Българската браншова камара, послужиха за разработването на модел за ефективно разпространение на добри практики в областта на КСО сред предприемачите и ръководителите от машиностроителния бранш във Варминско-Мазурското Воеводство.

3. Предпоставки на модела за разпространение на добри практики в областта на КСО в машиностроенето

Предлагаме да започнем модела от четирите перспективи: **Разпознаване – Диагноза – Реакция – Интервенция.**

Днес, както никога до сега, целите на предприятието – генериране на печалба и повишаване на пазарната стойност на фирмата, изискват обществено одобрение. За това е необходимо провеждането на диалог между приемача и общността, към което предприятието адресира своята оферта. За да бъде успешен диалогът и да донесе ползи на участниците, преди всичко те трябва да намерят отговори на въпросите:

- *Как да съчетаем целите на предприятието със социалните цели?*
- *По какъв начин да преобразим нематериалните активи на предприятието в материалини?*
- *Какво трябва да се направи, за да се оцелее на пазара по време на криза и да не се уволняват работници?*
- *Трябва ли рязането на разходите в предприятието да е съпроводено от уволнение на служители?*

За тази цел им е необходимо знание. В таблица 3, по време на работа на сесиите: устойчиво развитие, бзр и HR, бяха формулирани проблеми, на които най-често се натъкват приемачите от сектора на микро, малките и средни предприятия (ММСП), от областта на устойчивото развитие, човешкия капитал и бзр. След това бяха дефинирани видовете интервенции от различните перспективи, с цел разпространение на добри практики в областта на КСО в машиностроенето, таблици: 4, 5 и 6.

Таблица 3

Логическа матрица на модела Разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ по КСО в машиностроенето – UDP – CSR – BM

Lp.	Сесия УР З. Миетлевски	Сесия HR Б. Тхуж	Сесия ЗБР Л. Ружанковски
Проблеми	<p>Малко икономически и маркетингови знания на предприемачите и работниците за функционирането на бизнеса в условия на пазарна икономика.</p> <p>Съсредоточаване върху конфликта.</p> <p>Неизползван потенциал на знанията във фирмата.</p>	<p>Малко знания на работодателите и работниците в областта на разходите и ползите от HR</p>	<p>Професионално изчерпване</p> <p>Съвместяване на професионалния с личния живот</p>
Цели	<p>Повишаване на самосъзнанието на работниците и предприемачите, значението на икономическите и маркетингови знания при изграждането на партньорски взаимоотношения,</p> <p>Повишаване на конкурентоспособността на фирмата.</p>	<p>Повишаване самосъзнанието на работодателите и работниците за разходите и ползите от HR</p> <p>Повишаване на самосъзнанието на работодателите и работниците за значението на HR при изграждането на партньорски взаимоотношения.</p> <p>Повишаване на конкурентоспособността на фирмата.</p>	<p>Интегриране на работодателите, работниците и профсъюзите с цел неутрализиране на професионалното изчерпване във фирмата.</p> <p>Повишаване самосъзнанието на работодателите и работниците за значението на БЗР при изграждането на партньорски взаимоотношения.</p> <p>Повишаване на конкурентоспособността на фирмата.</p>
Резултати	<ul style="list-style-type: none"> – Конференции – Сесии – Модел за разпространение на Добри Практики в областта на КСО в машиностроенето в областите: – УР (Устойчиво развитие) – HR – БЗР (модел на сплотяващата стратегия за управление на семейния и професионален живот) – Програми – Наръчник за въвеждане на добри практики – Книга. 		
Действия	Икономическо и маркетингово обучение на работодателите и работниците.	Обучение за мотивирането на работниците и работодатели.	Обучение в областта на балансирането на професионалния с личния живот на работодателите и работниците.

Собствена разработка: Групи: Устойчиво развитие (УР), БЗР, HR.

Таблица 4

СЕСИЯ: Устойчиво развитие (УР) Разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ по КСО в машиностроенето UDP – CSR – BM

Lp.	Перспектива	Вид на интервенцията
1.	Работодатели	<ol style="list-style-type: none"> 1. По какъв начин ДОБРАТА ПРАКТИКА ще допринесе за постигането на целите на фирмата? 2. Ще допринесе ли ДОБРАТА ПРАКТИКА за подобряването на конкурентоспособността на фирмата? 3. Какви ще бъдат разходите, свързани с управлението на ДОБРАТА ПРАКТИКА?
2.	Работници	<ol style="list-style-type: none"> 1. По какъв начин ДОБРАТА ПРАКТИКА ще неутрализира проблема? 2. Какви разходи ще понесат работниците, във връзка с въвеждането на ДОБРАТА ПРАКТИКА?
3.	Предмет на преговорите	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оферта за ДОБРА ПРАКТИКА 2. Разходи, свързани с въвеждането на ДОБРАТА ПРАКТИКА 3. Управление на ДОБРАТА ПРАКТИКА
4.	Мотивиране	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мониторинг на ДОБРАТА ПРАКТИКА 2. Периодична оценка на ДОБРАТА ПРАКТИКА 3. Евентуални нови преговори с цел намиране на нови решения

Собствена разработка: Група: Устойчиво развитие (УР).

Таблица 5

СЕСИЯ: Безопасност и здраве на работното място (бзр) Разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ по КСО в машиностроенето – UDP – CSR – ВМ

Lp.	Тематични области	Вид интервенция
1.	Работохолизъм	1. Стриктен график на работното време – включително на р.в. на управленческия състав – например за да не се работи до 24 ⁰⁰ часа или всеки ден по 14 часа. Гъвкаво работно време, например максимум до 18 ⁰⁰ например при работата в офис. Ръководителят-работохолик влияе деструктивно върху останалите. (Периодични психологични изследвания – тест за работохолизъм).
2.	Профессионално изчерпване	1. Ротация – работа на различни позиции, например при монотонията 2. Подобряване на физическите условия на работа 3. Адаптиране на психо-социалните условия на труд към възможностите и потребностите на работниците 4. Подобряване уменията на работниците за справянето със стреса. (Периодични психологически изследвания – тест за стрес). 5. Обогатяване на знанията на работодателите и работниците в областта на управлението на групи от хора, с обръщане специално внимание на мотивиращата функция. 6. Осигуряване на помощ за работниците със синдрома на професионално изчерпване 7. Даване възможност на работниците да повишават квалификациите си 8. Спортни пакети 9. Обучения разширяващи „хоризонта” в областта на устойчивото развитие 10. Интеграционна среща
3.	Промоция – профилактика БЗР	1. Quity – групи за разработване на проектите за бзр– майстори, бригадири, бзр служби. Разработка. Презентация. Избиране на победителите. 2. „Кутия на идеите”. 3. „Отворени врати”. 4. Въвеждане на Система за Карти на Потенциални Злополуки, върху които могат да бъдат нанасяни забелязаните заплахи. 5. Подобреие на комуникацията между надзиращото лице и работника във връзка с рисковете на работното място 6. Сътрудничество между подизпълнителите – формални изисквания при приема на външни фирми за сътрудничество, а правилата на БЗР за подизпълнителите и техните служители са поместени в приложението към договора
4.	Локално общество	1. Работническо доброволчество, например чрез подпомагане на трето поколение безработни 2. Подпомагане на локалните фондации 3. Финансово подпомагане – фонд за подпомагане на сираци, чиито родители са били служители на фирмата 4. НПогребален венец 5. НСътрудничество с училища и местни неправителствени организации

Собствена разработка: Група: БЗР

Таблица 6

СЕСИЯ: HR Разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ по КСО в машиностроенето – UDP – CSR – BM

Lp.	Тематични области	Вид интервенция
1.	Имидж на фирмата	ПОЛЗИ <ul style="list-style-type: none"> 1. За работниците: Удовлетворение от работата в дадената фирма 2. За работодателя: Положително възприемане на фирмата от служителите, доставчиците, клиентите ОЧАКВАНИЯ <ul style="list-style-type: none"> 1. Към работниците: Лоялност към фирмата и промотиране на продуктите ѝ 2. Към работодателя: Честност към работниците и клиентите на фирмата
2.	Възнаграждение на работниците	ПОЛЗИ <ul style="list-style-type: none"> 1. За работниците: По-високо възнаграждение 2. За работодателя: Свързване на възнаграждението с ефективността ОЧАКВАНИЯ <ul style="list-style-type: none"> 1. Към работниците: Спазване на условията в договора за заетост 2. Към работодателя: Спазване на условията в договора за заетост
3.	Взаимоотношения работодател-работник	ПОЛЗИ <ul style="list-style-type: none"> 1. За работниците: Уважение от страна на работодателя 2. За работодателя: Увеличаване стойността на фирмата ОЧАКВАНИЯ <ul style="list-style-type: none"> 1. Към работниците: Лоялност и честност към фирмата 2. Към работодателя: Изслушване и уважение на правото на работниците за изказване на мнение на теми свързани с извършваната от тях работа
4.	Организация на работата	ПОЛЗИ <ul style="list-style-type: none"> 1. За работниците: Възможност за съвместяване на личния и професионален живот 2. За работодателя: Служители удовлетворени от работата ОЧАКВАНИЯ <ul style="list-style-type: none"> 1. Към работниците: гъвкавост 2. Към работодателя: Влияние върху изпълнението на задачите

Собствена разработка: Група: HR.

4. Примери за добри практики в областта на КСО от машиностроенето

4.1. „Идеал Стандарт – Видима” АД в България

„Идеал Стандарт – Видима” АД е част от Идеал Стандарт Интернешънъл - водеща международната компания, специализирана в производство и продажба на иновативни и ориентирани към дизайна цялостни решения за баня. „Идеал Стандарт – Видима” се намира в Севлиево, където са разположени:

- завод за производство на санитарна керамика – най-големият в Европа,
- завод за производство на санитарна арматура – един от най-големите в света,
- Дистрибуционен Център, който обслужва пазарите в Източна и Западна Европа,
- Център за Информационни Технологии
- Център за Финансова отчетност, обслужващи подразделенията на компанията в Европа, както и търговската дейност на Идеал Стандарт Интернешънъл за регион Източна Европа

В „Идеал Стандарт – Видима” АД работят близо 3300 человека, което нарежда фирмата сред най-големите работодатели не само в Севлиево и региона, но и в страната.

През 21 век отговорното държание спрямо защитата на околната среда и природните ресурси е изключително важно. Дружеството инвестира в оборудване и в системи за управление на отпадъци и елиминиране на вредните емисии. Избягването на замърсяването на природата по време на производството е приоритет за фирмата.

Корпоративната социална отговорност (КСО) е част от стратегията на дружеството, а стратегическите цели, заложени в Политиката за управление по отношение на КСО са:

- Изпълнение на действащите изисквания на българските и международни нормативни документи, с цел постигане на високо качество на извършваните дейности, защита интересите на служители в организацията, съблудаване на обществените очаквания и изисквания на държавните институции по отношение предпазването на околната среда и запазване здравето и живота на всички заинтересовани страни;
- Наблюдение и измерване на характеристиките на процесите, въздействащи върху околната среда, безопасността, здравето на хората и качеството на изделията;
- Осигуряване на системно обучение, с цел повишаване квалификациите на човешките ресурси и стимулиране на творческата активност;
- Непрекъснато повишаване на мотивацията на персонала и създаване на фирмена култура за осъзнаване на личната ангажираност, за осигуряване на качествено производство, запазване на здравата и безопасна среда на труд и предотвратяване на замърсяването;
- Непрекъснато подобряване условията на работа чрез свеждане до минимум рисковете от заболявания, злополуки и инциденти на работното място;
- Оптимализиране потреблението на енергия и природни ресурси;
- Редуциране на генерираните отпадъци и правилното им оползотворяване и обезвреждане;
- Оптимализиране на процесите с помощта на система Ideal Way, 5S, Lean Manufacturing и други;
- Подпомагане на здравеопазването, спорта, културата и образованието в региона.

Поддържането на конкурентоспособността на фирмата се постига, не само чрез поддържането на високото ниво на технологичното оборудване, но и чрез поддържането и повишаване квалификациите на персонала. Това е възможно благодарение на развитата система за обучение с различна насоченост. Ежегодно се организират програми за обучение на персонала в различни области – личностни качества, професионални и технически умения, безопасност на труда и околната среда, ефективност на организацията, езиково обучение, компютърни умения.

Една от добрите практики в областта на обучението е проект „Вътрешни учители”, който има за цел организиране и провеждане на обучения за повишаване квалификацията на хората чрез използване на вътрешни ресурси. Проектът стартира през 2006 г. с 20 вътрешни учители. През 2011 г. броят на вътрешните учители е вече 54, като през миналата година те са провели обучения по 51 теми в 200 учебни сесии и са обучили повече от 2200 души. През 2006 г. проектът „Вътрешни учители” донесе на компанията награда в категория „Инвеститор в човешкия капитал” от Българския Форум на Бизнес Лидерите.

През 2011 г. в завода за керамика беше създадена „Школа за качество” – система от вътрешни обучения, свързани с производствения процес, която има за цел поддържане и повишаване на техническата квалификация на заетите в производството. Всяка година се организират и лидерски програми за развитие на мениджъри.

Ежегодно се прилага процедура за оценка на трудовото представяне на всички категории персонал. За ръководния и административния състав се дефинират индивидуални цели и планове за развитие. Разнообразието на бизнес структурите в компанията дава възможност за професионална реализация и кариерно развитие на служителите в различни области.

През 2007 г. беше организирана кампания по безопасност на труда под мотото „Работи безопасно! Ти си единствен!”, в която служителите и работниците дадоха отговор на въпроса защо работят безопасно, като „най-добрите от най – добрите” идеи бяха избрани за календар по безопасност. Спечелилите конкурса за най-добра идея, свързана с безопасността, бяха обявени чрез информационните табла на територията на фирмата.

Периодично се организират и кампании „Тютюнопушене или здраве – изберете сами”, резултатът от които е 0,5% от работещите отказали се от тютюнопушенето.

През последните години се организират ежегодни опреснителни обучения, свързани с безопасността на труда за целия персонал.

Всяка година се изготвят планове за собствен мониторинг, в съответствие с изискванията на издадените Комплексни разрешителни. Измерванията се извършват от акредитирани лаборатории и по силата на договори. Сред измерваните въздействия върху околната среда са води, въздух, шум, почви, отпадъци.

Ежегодно се извършва пълен анализ на генерираните количества отпадъци. По силата на договори част от производствените отпадъци се предават на фирми притежаващи изискваните документи, а друга се депонират на градското сметище. Води се регистър на неблагоприятните въздействия върху околната среда. Най- малко веднъж годишно се извършва оценка на всички аспекти на околната среда по утвърдена методика. Извършва се и оценка на аспектите на околната среда при извънредни ситуации. Ежегодно се разработват и се реализират Програма за намаление на разхода на енергийни ресурси.

Здравето и безопасността на работещите е един от ключовите приоритети на компанията. В „Идеал Стандарт – Видима“ АД функционира Интегрирана Система за Управление в съответствие с изискванията на Стандартите ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001. В допълнение към изискванията на стандартите, прилагаме най- добри практики, с които осигуряваме не-прекъснато подобряване условията на труд. В резултат на въведените процеси в тази област трудовите инциденти са сведени до минимум. Многократно сме отличавани с корпоративни награди за най-добри резултати по отношение на здраве и безопасност в компанията. През март тази година и двата завода бяха отличени за постигнат пореден милион отработени часове без регистриран инцидент.

Поддържането на партньорски взаимоотношения с професионалните гимназии в Севлиево осигурява бъдещи кадри за компанията. Ученици от специализираните паралелки от Професионална гимназия по керамика и мебелно производство, Професионална гимназия по механо-електротехника и Професионална гимназия по машиностроение и транспорт провеждат учебно-производствената си практика в реални производствени условия в структурите на заводите.

В допълнение, през летните месеци се организира и стажантска програма, в която студенти от реномирани висши учебни заведения работят по проекти в различни отдели на фирмите. Стажантската програма предоставя на младите и амбициозни хора възможност да се запознаят с начина на работа в компанията и да придобият опит, който да им помогне да осмислят бъдещата си реализация. Тази година лятната стажантска програма се организира за шеста година. До сега в програмата са участвали повече от 160 студента от различни висши училища от страната и чужбина. На някои от тях е предложено постоянно работно място в компанията.

Сформирани са Комитети за управление по околната среда /КУОС/, които заседават за решаване на текущи въпроси и за проследяване изпълнението на плана за мониторинг и на програмата по околнна среда.

На 5 юни 2012 г. двата завода в Севлиево получиха награда от РИОСВ – Велико Търново за принос в опазването на околната среда в категория „Спазване на екологичните изисквания чрез прилагане на българското законодателство по околнна среда”.

През юни тази година „Идеал Стандарт – Видима” получи наградата за „Най- зелена компания” за 2011 г. в сектор „Индустрия, производствен сектор и управление на отпадъци” от Националния конкурс на b2b Media.

Постиженията на „Идеал Стандарт - Видима“ допринасят както за благополучието на хората, които работят в компанията, така и за населението в региона. Компанията е член на Бизнес сдружение „Севлиево 21 век“. Израз на нашата социална отговорност е активното ни участие и подпомагане на различни сфери на обществения живот - образование, здравеопазване, изкуство, култура, спорт. Част от обществените институции и организации в общината, които подкрепяме са Езиков център „Видима”, Галерия „Видима”, Творчески клуб „Видима”, Арт център „Видима”, Народно читалище «Развитие» – Севлиево и др. Фирмата отделя средства и за благотворителни каузи - закупуване на специализирана апаратура необходима на МБАЛ «Д-р С. Христов», подпомагане на Центъра за социална рехабилитация и интеграция, Сдружението на хора с увреждания, Дом за деца „Велика и Георги Ченчеви” и др.

Всяка година „Идеал Стандарт – Видима” участва в Деня на обществена ангажираност в Севлиево. Тази година приносът на компанията е свързан с дарение на санитарни продукти от двата завода и финансиране на ремонтните дейности на санитарните възли за публика в Спортна зала „Дан Колов“ в Севлиево. Успешното развитие на заводите на Идеал Стандарт Интернешънъл в Севлиево се дължи на упорития труд, амбицията и ангажираността на всички работещи в производствените процеси и функционалните единици, както и на мотивирания ръководен екип. Това дава увереност за развитието на компанията в бъдеще като водещ и конкурентоспособен производител на цялостни решения за баня.

4.2. „М+С Хидравлик“ АД България

„М+С Хидравлик“ АД е водещ производител на високо моментни нискоскоростни, орбитални хидравлични мотори, хидростатични кормилни сервоуправления, клапани, спирачки и аксесоари за тях. Компанията е с 49 годишна история. Качеството на продуктите, произвеждани от фирмата е на световно ниво, което е потвърдено със стандарт ISO 9001:2008. Фирмата е и една от първите в България сертифицирана по системата за качество ISO 9001 през 1995год. Производството на компанията е сертифицирано и с ГОСТ сертификат за съответствие на продукция, като продукцията се реализира успешно в Русия и държавите от ОНД.

Корпоративно стратегическо управление на „М+С Хидравлик“ АД не се ограничава с общите законови и обичайни изисквания, насочено е към икономическа стабилност, старае се да повиши стандартите за социално развитие, защита на околната среда и уважение на основните права на работещите в компанията и приема да прилага отворено управление и възмож-

ност за професионално израстване на заетите. Внедрените и сертифицирани системи OHSAS 18001:2007 и ISO 14001:2004 са осъзната стъпка за усъвършенстване и поддържане на КСО във фирмата.

Водещ принцип в „М+С Хидравлик“ АД е: Човешките ресурси са най-ценния капитал на дружеството.

Към момента „М+С Хидравлик“ АД осигурява работни места за над 1000 человека, както от град Казанлък, така и от региона. В дружеството е разработена и се прилага политика по управление на човешките ресурси и стратегия за развитието им.

Тези дейности са насочени към повишаване качеството на работната сила, развитието на личните знания и умения на всеки работещ, производителността на труда, устойчива заетост, съответстваща на новите, по-високи изисквания на работните места.

Системна е дейността в „М+С Хидравлик“ при осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд.

Ръководството утвърждава ежегодно програма за осъществяване на мерки за подобряване на работната среда. В Комитета по условия на труд се обсъжда широк кръг въпроси на работната среда, превенцията на потенциалните рискове при работа, специалното работно облекло и др., правят се мотивирани предложения за приемането на мерки от ръководството. Осигурено е обслужване на работещите от Служба по трудова медицина.

Фирмата не се ограничава само с изпълнението на задължителните нормативни изисквания. Провежда целенасочено подпомагане на своите работещи и техните семейства, като предоставя:

- Средства за транспортни разходи;
- Баучери за храна и осигурено хранене в столова при преференциални цени;
- Средства за лечение и закупуване на лекарства и др.
- Безплатно ползване на фитнес зала, сауна, спортна зала и футболно игрище за работниците и служителите;
- Медицински кабинет, безплатна стоматологична помощ, безплатни прегледи при офтамолог и невролог;
- Безплатни допълнителни профилактични прегледи освен задължителните;
- Безплатно ползване на почивни бази на море и планина за отпив на работещите и техните семейства;
- Изплащане на парични помощи при сключване на брак и при живееене на свободен наем;
- Изплащане на средства на семействата на работниците и служителите при затруднено финансово положение;
- Осигурени подходящи работни места за трудоустроени, бременни жени и кърмачки;
- Организиране на спортни и културни мероприятия на работниците и служителите в компанията.

Ефективният социален диалог на ръководството на фирмата със синдикалните организации на КТ „Подкрепа“ и КНСБ, действащият Колективен трудов договор подпомагат прилагането и усъвършенстването на добрите практики за Корпоративна социална отговорност както за самите работещи, така и по отношение на техните семейства и общината.

Стратегията за развитие на „М+С Хидравлик“ АД е изцяло насочена към постигане на устойчивост в развитието на фирмата, което се постига чрез по-конкурентно производство, модернизиране на процесите и технологичното оборудване, намаляване на енергийното потребление на дружеството и инвестиране в енергийно ефективни технологии. При избора на нови технологии за внедряване, фирмата се ръководи и от ефекта върху околната и работната среда, безопасността при работа с тях.

За постигане на тези цели „М+С Хидравлик“ АД разработи и успешно кандидатства по ОП "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 с три проекта на обща стойност близо 16 miliona лева.

Реализиран е проектът за внедряване на ново технологично оборудване в „М+С Хидравлик“ АД, а проектът за технологично модернизиране и обновление е в процес на изпълнение.

Екологичното устойчиво развитие е друг неотменен принцип в управлението на „М+С Хидравлик“ АД.

Има изградена система за мониторинг на въздействието на дейностите на фирмата върху околната среда. Събират се точни данни за количественото въздействие от дейностите на дружеството върху околната среда, води се статистика за формирани отпадъци, изразходваната вода, енергия и др. Отпадъците се предават за преработка и рециклиране на специализирани лицензиирани фирми. Извършват се дейности за възстановяване и опазване на околната среда като при необходимост замърсените терени се рекултивират.

Конкретни мерки са предприети за съхраняването на природните ресурси и повишаването на енергийната ефективност. Изградена е система за затопляне на вода за битови цели със соларни панели, а за промишлени цели се ползват собствени водоизточници. Вместо с мазут, производствените халета в „М+С Хидравлик“ се отопляват с лъчисто газово отопление. Предстои изпълнението и на проект „Внедряване на енергоспестяващи технологии в „М+С Хидравлик“ АД по процедурата „Инвестиции в „зелена индустрия“.

Оказването на подкрепа в обществени дейности и каузи също е практика на „М+С Хидравлик“ АД. Правят се дарения на учебни заведения. Спонсорират се културни институции и отделни прояви – постановки на местния театър, провеждането на празника на розата, др. Построен е обществен паркинг със средства на фирмата.

Ефективността на работниците е измервана, като се сравни с нормите и нуждите за развитие и обучение на служителите. За обезпечаването на фирмата с висококвалифицирани и компетентни кадри и осигуряването на приемственост фирмата инвестира дългосрочно в обучението и квалификацията на младото поколение. Осъществяват се инициативи за привличане и мотивиране на млади хора за работа в „М+С Хидравлик“ АД, като в това направление има утвърдена практика- работни срещи с професионални гимназии и висши учебни заведения, с представяне на възможностите за работа, условията на труд, кариерно развитие във фирмата; подпомагане на ученици и студенти в технически университети чрез стипендантски договори; финансира следдипломни квалификации, участия в семинари, курсове и други форми на обучение за повишаване на компетенциите. В дружеството са разработени вътрешни правила за работна заплата с цел постигане на обективно и справедливо заплащане, съответстващо на квалификацията и личното участие на всеки работещ. За служителите и работниците се предлага дългосрочно кариерно развитие, което се извършва чрез планове за обучение, целящи постигането на:

- повишаване на нивото на представяне на работниците и служителите;
- осигуряване на компетентност, удовлетвореност и ангажираност на всички нива;
- мотивиране на персонала на дружеството.

Практика е фирмата да осигурява платен отпуск за продължаване на обучението на своите работници и служители, както и да заплаща таксите за обучение. Използват се и възможностите на оперативните програми за повишаване знанията и уменията на работещите и за квалифициране на безработни лица, чрез придобиване на професии, приложими във фирмата. Повече от 100 работници и служители на „М+С Хидравлик“ АД повишиха своята квалификация и чрез обучения, предложени от схемите „Аз мога“ и „Аз мога повече“ по ОП „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013. Продължава изпълнението и на проект „Създаване на заетост на младежите чрез осигуряване на възможност за стаж“. По този проект има наети трима стажанти за период от 6 месеца, което дава възможност на младите специалисти да стартират кариера, като едновременно придобиват стаж по завършената специалност и развиват своите професионални възможности.

Водени от идеята за повишаване на квалификацията и мотивацията на кадрите в дружеството, „М+С Хидравлик“ АД кандидатства по процедура за безвъзмездна помощ – „Социални

иновации в предприятията” по ОП „Развитие на човешките ресурси” 2007-2013, като проектът е одобрен и е в ход неговото изпълнение.

4.3. Завод за Автомобилна Електротехника в Елк ООД – „ЗЕМ Елк”

Завод за Автомобилна Електротехника в Елк ООД – „ЗЕМ Елк” е завод с дългогодишна традиция, произвеждащ кабелна комутация за ниско напрежение, кабели за акумулатори, запалителни системи за всякакъв вид превозни средства и устройства. Заводът започва своята дейност през 1945 година като държавно предприятие за производство на трактори и земеделски машини, обслужващо земеделието.

През 1961 година започва производството на първите кабелни комутации за моторни превозни средства – комутация за трактори УРСУС, камиони СТАР, мотоцикли.

Следващото важно събитие бе започването на производството на кабелна комутация за ФИАТ 125P и ФИАТ 126P, Cinquecento. Започнато бе също така производството на автомобилни съединения и накрайници. От 1980 година Заводът за Автомобилна Електротехника в Елк влиза в групата на ФСО (Фабрика за леки автомобили) във Варшава. От 1989 до 1997 бе започнато производството на лампи и рефлектори за автомобил Полонез. През 1998 от завода бе отделен нов стопански обект – дружество SUNGSAN-ZEM, който все още се занимава с производство на автомобилно осветление, между другото за LANOS, MATIZ и на други осветителни компоненти, в сътрудничество с такива фирми като например Automotive Lighting, Philips и други. През 90-те години заводът разработва кабелна комутация и в сътрудничество със световни производители на автомобилни части – Delphi, Siemens, AFL произвежда кабелна комутация за автомобили Opel, Mercedes Benz, Peugeot, Ford, VW, Audi. През 1998 година бе започнато производството на комутация за автомобили DAEWOO Lanos, Nexia, Matiz, произвеждани в Daewoo-FSO Варшава, след което бе започната доставка на тези кабелни комутации в заводите на DAEWOO в Румъния и Узбекистан. От 2003 година ZEM започва също така да си сътрудничи със световни производители на модули за автомобилна климатизация – Delphi Thermal System, Behr, Valeo, Denso и да произвежда кабелни комутации за автомобили OPEL, Mercedes Benz, FIAT, Alfa Romeo, VW и за селскостопански и строителни машини за фирмите CNH, Terex, Eagle в сътрудничество с фирма Volex.

В момента, все още в рамките на сътрудничеството с концерна Delphi, продължава производството на кабелна комутация, предназначено за клиенти от страната и от чужбина. Произвеждана е кабелна комутация за моделите FIAT 500, FORD Ka, LANCIA Ypsilon, а също така за тежкотоварния автомобил VOLVO TRUCK.

КСО във фирмата се основава на:

- Осигуряване на работни места в град с много високо ниво на безработица (февруари 2013 г. – около 25%);
- Осигуряване на добри взаимоотношения със служителите, създаване на добри и безопасни условия на труд;
- Грижливост към околната среда с мисъл за бъдещите поколения;
- Високо качество на произвежданите продукти, с цел да се осигурят удовлетворение на клиента и неговата безопасност;
- доверие от страна на доставчици и клиенти.

ЗЕМ ЕЛК реализира поставените цели по следния начин:

Работниците са основен елемент във фирмата. Преките производствени служители на ЗЕМ представляват „работническата интелигенция”, поради образоването, преквалификацията, необходимостта да отговарят на високите изисквания за качество и производство.

Мениджърите са високо квалифицирани работници в областта на технологиите, качеството и производството, с познания на чужди езици, с добри взаимоотношения с настоящите и потенциалните клиенти. Предимството на нашата фирма се състои в бързия старт на нови проекти, самостоятелното изпълнение на производственото и контролно оборудване, което поддържа конкурентоспособността на пазара.

В грижата за здравето и живота на работниците си, а също така и на лицата пребиваващи на терена на дружеството, беше въведена Политика за Здраве и Безопасност на Работното място, чиято цел е непрекъснатото подобряване на действията, свързани със здравето и безопасността на работното място, стремеж към непрекъснатото подобряване на безопасността и хигиената, повишаване на квалификациите, а също така се взема под внимание ролята на служителите и тяхната ангажираност към действията, касаещи здравето и безопасността на работното място.

Във връзка с факта, че по-голямата част от работните места в завода са правостоящи, бяха въведени две допълнителни платени почивки.

С цел да се позволи по-нататъшната работа в завода на работници, чието здраве значително се е влошило, бяха създадени специални работни места приспособени за лица с лека или с умерена степен на инвалидност. Систематично се провежда оценка на удовлетвореността на работника.

В момента в ЗЕМ работят 330 души, в това число 97 над 50-годишна възраст.

В стремежа си към устойчиво развитие, стабилност и подобряване на околната среда, ЗЕМ Елк обръща специално внимание на проблеми, свързани със стопанисването на отпадъци и замърсяването на въздуха. Наш приоритет е да се покрият нормативните изисквания, касаещи използването на околната среда от предприятието.

Управителният съвет на дружеството, реализирали производителните, социални и бизнес цели, като се има предвид местоположението на фирмата в региона т.н. „Зелените Дробове на Полша”, се задължава да действа по полезен за природата начин. Показател за тези действия са безопасното и екологично производство, а също така получените през 2009 година екологични сертификати в съответствие с нормата ISO 14001. Безспорно, предимството на нашите продукти се определя от високото им качество, надеждност и конкурентна цена. За производството им използваме одобрени и тествани компоненти от доказани фирми в автомобилния бранш. Продуктите ни подлежат на много-етапен контрол в отделните фази на производството и на 100% краен контрол за функционалност, потвърден от подходящ сертификат. Нашите лаборатории следят за доброто качество на материалите, правят изследвания на готовите изделия, а също така отговарят за производителното и контролно-померително оборудване. Вътрешната система за теоретично и практично обучение осигурява високи осведоменост, отговорност, компетенции и способности на персонала. Придобития по време на дългогодишната дейност на фирмата опит се използва ефективно при новите проекти. Фирмата никога не би постигнала тези успехи без непрекъснатото подобряване на организацията и качеството на работа, интегрирането на модерни системи за управление, потвърдени със сертификати, върху които започна да се работи още през 90-те.

С цел подобряването на функционирането на завода, през 1993 година бе интегрирана Система за Осигуряване на Качество в съответствие с ISO 9004 и философията TQM (Total Quality Management), получен бе сертификат за качество ISO 9002, след което – ISO 9001, включвайки в рамките на дейността проектирането. Заедно със стандартите на бързо променящата се среда, бяха направени следващи стъпки в посока развитие на качеството и организацията, получавайки последователно сертификатите QS 9000, VDA 6.1. Продължавайки в тази насока от 2003 г. до момента е поддържана система за управление на качеството в съответствие с ISO/TS 16949. През 1995 година фирмата получи признание от Advertising and Marketing Commitec, спечелвайки главната награда за най-добър имидж. През следващите години бяха признати още отличия, между другото през 1996 година във Второ Издание на Наградите за Качество,

през 2003 година в III Издание на Полския Регионален Конкурс за Качество, а през 2005 година на фирмата бе отсъдено I място в този конкурс.

За да отговори на нуждите на клиентите си и да се адаптира към постоянно променящия се пазар, през 2007 година фирма ЗЕМ интегрира система за управление на предприятието тип ERP и Scala. При проектирането на продуктите използваме програмите Catia и AutoCad. Ръководството на Завода за Автомобилна Електротехника ООД в Елк, признавайки необходимостта от опазването на околната среда около завода, а също така бъдейки наясно с екологичните аспекти на нейните дейност и продукти, поема ангажимент да извършва стопанската си дейност по екосъобразен начин, тъй като това е един от факторите за дългосрочното развитие на фирмата.

Задълженията на фирмата, касаещи **защитата на околната среда**, влизат в приетата **Екологична Политика**: изпълнението на приетите задължения е реализирано в рамките на действащата **Система за Управление на Околната Среда** в съответствие с изискванията на нормата **PN EN ISO 14001**.

Задължавайки се действията ни да бъдат в съответствие със законовите изисквания, касаещи идентифицирани екологични аспекти, ще приемем действия, предотвратяващи причиненото от нас замърсяване на околната среда и по-специално в следните области:

- Емисиите във въздуха;
- стопанисването на производствени и битови отпадъци.

С непрекъснатото усъвършенстване на Системата за Управление на Околната Среда и подобряването на екологичния показател, главна роля играе **екологичното съзнание на работниците**, които за тази цел ще бъдат обучавани и мотивирани. Политиката е съобщена на работниците и сътрудниците на фирмата; тя е обществено достъпна; за прилагането и изпълнението ѝ отговаря от името на Управителния съвет на ЗЕМ Елк, Председателят на Управителния съвет.

Основните заинтересовани лица на ЗЕМ Елк са:

- Служители;
- Профсъюзи;
- Доставчици на материали;
- Клиенти;
- Градски и окръжни власти;
- Спедиторски и транспортни фирми;
- Местно общество.

ЕФЕКТИТЕ на ЗЕМ:

- Намаляване на консумацията на вода с 31% през 2012 година в сравнение с 2011;
- Изразходването на електроенергия през 2012 година е с 5,2% по-ниско в сравнение с предходната година;
- През 2012 година фирмата изразходва с 7,7% по-малко въглищен прах в сравнение с 2011;
- Количество на комунални отпадъци през 2012 година е с 23% по-малка в сравнение с 2011;

Всички показатели редовно се измерват и докладват.

Система за Управление на Околната Среда – какво трябва да направим в практиката?

- Да идентифицираме допирните си точки с околната среда (аспекти на околната среда)
- Да се установи ефективен контрол на опасните въздействия (оперативен контрол)
- Да се планира и реализира програма за намаляване на въздействието (програми)
- Да се надзира изпълнението!!!

СУОС ще позволи на организацията:

- да предотврати, ограничи или контролира негативното влияние върху околната среда
- да постигне съответствие със законовите и други изисквания

- да предостави доказателства за рационална грижа за околната среда и съответствие с разпоредбите
- клиентите да се уверят, че ръководството им се е ангажирало да реализира политиката, целите и задачите в полза на околната среда
- КЛИЕНТИТЕ ДА СЕ УВЕРЯТ, че доставките няма да бъдат прекъснати, поради неспазване на законодателството на ЕС за опазване на околната среда
- Да придобие осезаеми икономически ползи (по-ниски екологични такси, избягване на плащане на санкции)
- да подобри обществения имидж на организацията и на пазара
- да спести от потреблението на материали, опаковки, енергия и вода
- да спести от разходи, свързани с износ на отпадъци чрез въвеждане на рационално стопанисване на отпадъци (сегрегация на отпадъци, препродажба на вторични сировини, намаляване на общото количество произвеждани отпадъци)
- възможност да предлага оферти на автомобилни концерни, изискващи от доставчиците си внедряване на Система за управление на околната среда в съответствие с ISO 14001

Към основните бариери при реализирането на очакваните задачи в областта на социалната отговорност принадлежат:

- Кризата в автомобилния бранш;
- Спирането на производството на автомобили на собственика на ЗЕМ;
- Нарастващите разходи на бизнеса, в това число значително увеличение разходите на енергията, водата, обезвреждането на отпадъци и отпадъчните води
- Липсата на развита комуникационна и енергийна инфраструктура
- Високи разходи на заетост

ЗЕМ Елк, за да противодейства на по горе споменатите бариери предприема редица действия:

- търсене на нови поръчки чрез проучване на удовлетвореността на клиента, а също така предприемане на бенчмаркинг акции, които имат за цел да се проучи конкуренцията по отношение на: ниво на качество, цени, техники и определяне мястото на ЗЕМ спрямо конкуренцията
- непрекъснато усъвършенстване на системите за управление на качеството, защита на околната среда, здраве и безопасност на работното място.
- организиране на системно обучение за служителите в рамките на споменатите системи;
- Използване на гъвкаво работно време, с цел да се осигури работа на всички заети лица.
- търсене на клиенти извън автомобилния бранш

В рамките на приетата в ЗЕМ Елк мисия, ръководството на ЗЕМ ще продължава да полага максимални старания, за да укрепи позициите на фирмата на пазара и по този начин да застрахова работните места на заетите работници и техните деца.

- Един от основните елементи на политиката на заетостта ще продължава да се осъществява в сътрудничество със синдикалните организации Оценка на удовлетвореността на служителите. Резултатите от анкетите, касаещи удовлетвореността ще бъдат разглеждани със синдикатите, а изводите от тях ще бъдат предавани за изпълнение на ръководителите на отделите.
- Следващият елемент на продължението на политиката на КСО ще бъде задълбочаването на сътрудничеството с клиентите, оценка на качеството на доставяните материали и контрола на фирмите-получатели на отпадъци с оглед на адекватните екологични решения.
- В рамките на политиката за защита на околната среда, ЗЕМ ще продължава да предприема действия за намаляване потреблението на вода, ел. енергия и емисията на вредни субстанции.

4.4. ЕЛБУДЕКС Завод за Производство на Електропроводници и Ел.Кабели ООД (ELBUDEX SP. Z O.O.) в гр. Пиш

Елбудекс Завод за Производство на Електропроводници и Ел. Кабели ООД (Elbudex Sp. z o.o.) е на полския пазар от 21 години. Качеството на продуктите, кратките срокове на реализиране дори на нестандартните поръчки и перфектно организираната логистика са причината фирмата да се радва на висока репутация в бранша.

За да отговори на очакванията на клиентите си, компанията постоянно разширява гамата си от продукти, което позволява на клиентите комплексно да се снабдяват с целия необходим асортимент от електропроводи.

Продуктите, продавани на вътрешния пазар, са 90% от цялостното производство. Останалата част е предназначена за износ.

Производството се радва на голямо търсене на пазара, поради доказаното качество и добра му цена. Фирмата си създаде добра марка, с което спечели доверието на клиентите. (Повечето клиенти на предприятието са редовни).

Предприятието сътрудничи с най-големите мрежи магазини в Полша: Лерой, Мерлин, Касторама, ОБИ и Практикер.

Основната цел на маркетинговата политика на Елбудекс Завод за Производство на Електропроводници и Ел. Кабели ООД е да се увеличи производството и продажбата. Тази цел може да се осъществи чрез увеличаване на продажбите на проводници и ел. кабели в страната и чужбина.

В ЕЛБУДЕКС се прилагат простите принципи: честност, почтеност, чувствителност, лоялност, справедливост. Това са ценности, върху които фирмата работи повече от 20 години и които представляват най-ценният й капитал.

КСО в Елбудекс обхваща няколко основни области на функциониране на фирмата: пазар, работници, общество, околнна среда.

Отговорността на действия на фирмата, що се касае до пазара, обхваща цялостния процес на производство на продукта, започвайки от снабдяване, минавайки през технология на продукцията и завършвайки с техники на продажба и маркетинг.

В Елбудекс ООД се стараем да интегрираме основната дейност на фирмата към проблемите от други области, в които функционира: социална (взаимоотношения със служителите), екологична (влияние на технологичните решения, използвани от фирмата, върху околната среда), етична (йерархия на ценностите, изповядвани във фирмата):

- продуктите на фирмата отговарят на нормите за безопасност и стандартите за качество.
- предоставянето на надеждна и честна информация за продукта
- честност към бизнес контрагентите (доставчици, подизпълнители, търговски сътрудници)
- покриване на платежните ангажименти в срок
- подпомагане на местната икономика, чрез създаване на бизнес отношения с местни предприемачи, акцентирайки върху социалната икономика.

Друга основна група, свързвана с действията на КСО в Елбудекс ООД, са работниците. Нашата фирма се старае да осигури на служителите си устойчиво развитие, разбирано като балансиране на професионалния с личния живот. Изграждаме приятелска социална среда във фирмата, грижим се за интер-персоналните взаимоотношения и естествено за безопасността по време на работа и зачитането на правата на работниците.

Фирмата е предприела стъпки за разработването на КОДЕКС НА ПРИЯТЕЛСКАТА ФИРМА, който между другото:

- ще създава възможности на работниците да се реализират в много сфери, не само професионални, запазвайки правото за възнаграждение,

- ще подготвя решения в полза на новите работници, а също така на тези със специфични нужди (например млади родители),
- ще бъдат ясно обявени програмите за професионално развитие и авансиране,
- ще разработи адаптивни програми

Последователно стигаме до следващата важна област на действия на Елбудекс ООД в рамките на КСО – създаване и утвърждаване на добри взаимоотношения между дружеството и социалното обкръжение.

Действията на предприятието ни в тази сфера се основават на предприемането на социални инициативи, не само елементарни такива, които изискват сравнително малки организационни усилия, но също така и такива, които изискват интелектуални (например мероприятия).

Елбудекс ООД се ангажира в решаването на важни социални проблеми, води диалог с други институции, които са част от социалната среда.

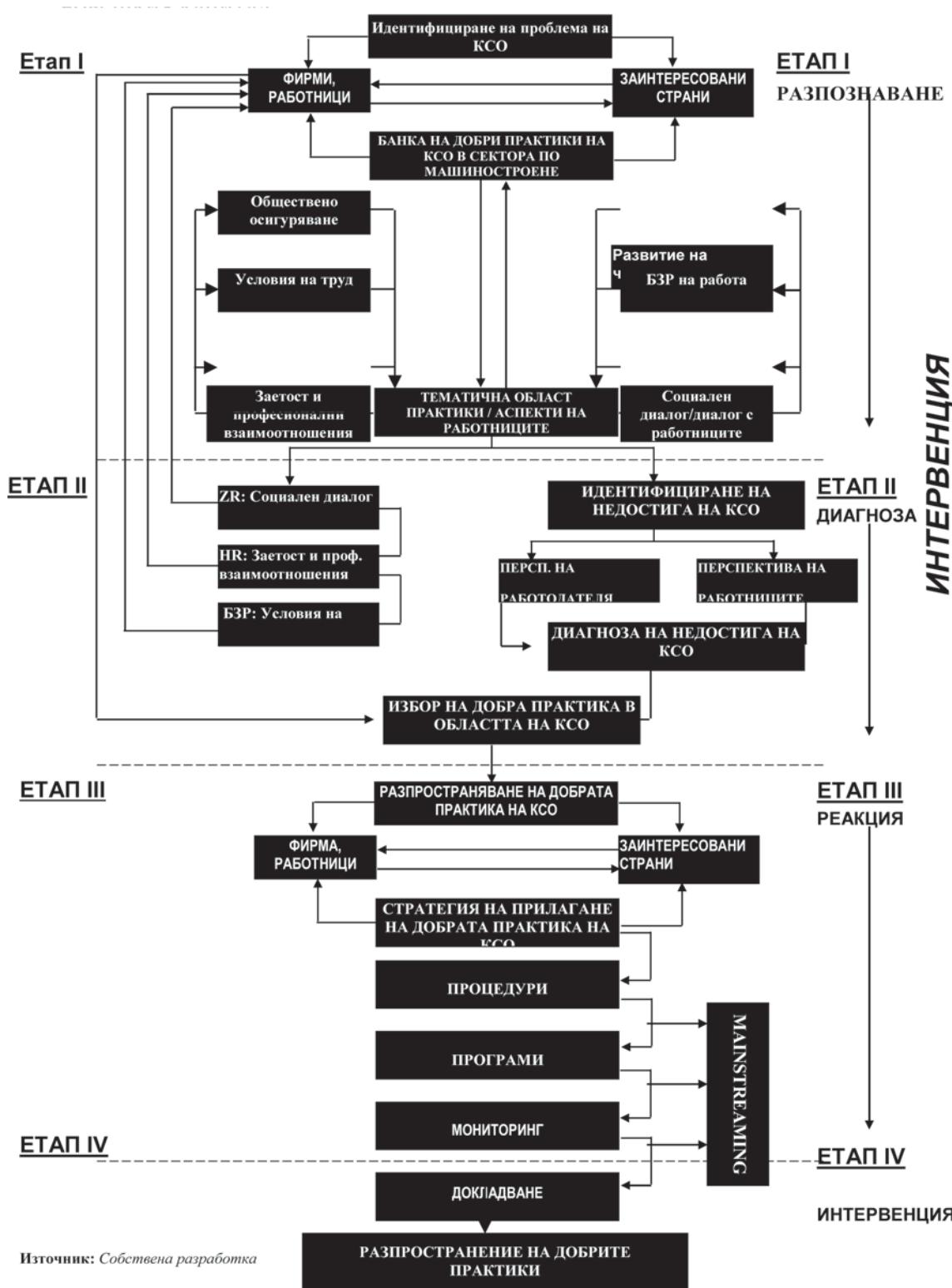
Елбудекс ООД се стреми към такова развитие на предприятието, което да бъде придвижвано от положителни социални промени. При нас се роди идеята за създаване на „Бизнес кафенета”, която в рамките на проекта „EQUAL” намери признание в целия регион, а дори и извън него.

Важна област на действие на Елбудекс ООД в рамките на КСО е екологията. Екологично създане и социалната грижа за въздействието на дружеството ни върху състоянието на околната среда е един от фундаментите на модела за управление на Елбудекс ООД в рамките на КСО.

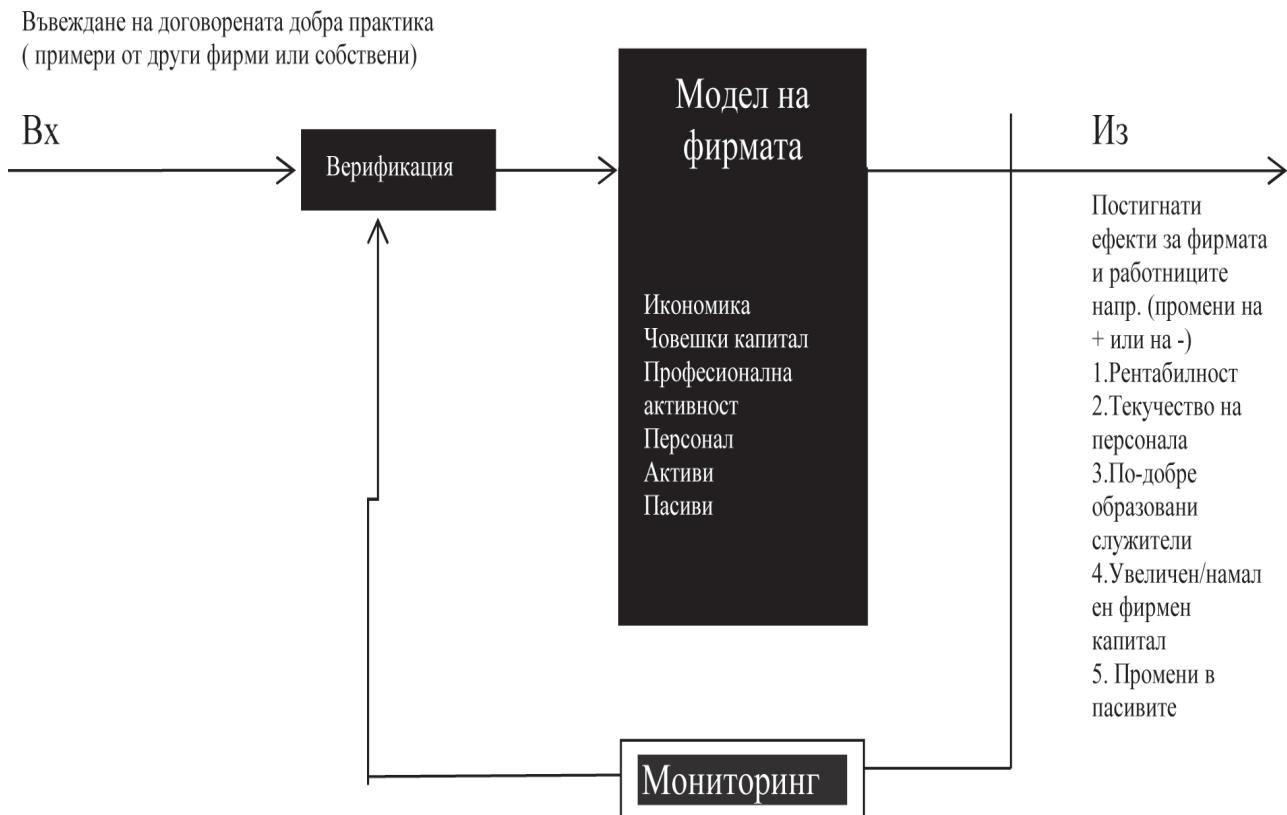
Отговорността към околната среда, разглеждана в контекста на КСО, не представлява еднократно действие, а е постоянен елемент в стратегията на фирмата и нейните ежедневни дейности. За да опазим околната среда, патентирахме начин за възстановяване на производствена гума, която да бъде рециклирана, а придобитият в този процес материал, да бъде повторно използван като суровина за производството на електрически кабели и други гумени изделия. Реализирането на това изобретение ще позволи да се използват милиони тонове гумени отпадъци на цялата територия на Европейския Съюз.

5. Модел за разпространение на добри практики в областта на КСО в машиностроителната индустрия

Графика 2. МОДЕЛ за разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ в областта на КСО в МАШИНОСТРОИТЕЛНИЯ БРАНШ. Норма ISO 26000: Тематична област: Практики/Работнически Аспект – заетост и взаимоотношения на работа, условия на труд, социален диалог на служителите, БЗР на работа, развитие на човешкия капитал.



Графика 3. Процедура за оценяване на приложението на добрата практика



Разработили: Ярослав Лапински, Гражина Лапинска.

6. Програми за разпространение на добри практики в областта на КСО в машиностроителната индустрия, разработвани в рамките на проекта Обмен на добри практики в областта на КСО от машиностроителния бранш между Полша и България. Наръчник за въвеждане на социална отговорност

По време на сесията трите работни групи: УР, HR и БЗР, разработиха следните програми за разпространение на добри практики в областта на КСО:

- Вътрешен учител
- Калкулятор CSR
- Идеален работник
- Крива на претенциите
- Кутия Инновации в БЗР
- Оценка на работника от много източници
- Възнаграждение на базата на индивидуалната оценка за ангажираност и принос на служителите при изграждането на стратегическата позиция на фирмата.

Наименование DP CSR. Вътрешен учител

Какъв проблем решава DP CSR?

Недостиг на финансово средства за обучение на работниците.

Описание на DP CSR

Работодателят изпраща на обучение толкова и такива работници, които след обучението си ще обучават другите работници във фирмата, не преставайки да изпълняват досегашните си задължения (работодателят може да нареди на работника да отделя например ок. 5% от работното си време за обучение на колегите си или работници от други фирми). Характерно за тази стратегия на обучение е, че участниците в обучението са свързвани по двойки. В една двойка са свързвани работникът с най-добри и работникът с най-слаби резултати.

Конкретни действия за въвеждане на DP CSR

Разпознаване нуждите от вътрешни и външни обучения сред служителите.

Диагноза:

- липса на квалификации сред работниците,
- подбиране на работници за обучение,
- разработване на програма(-и) за обучение(-я),
- подбор на тези работници, които ще участват в обучението, и които ще обучават останалите,
- намиране на фирма за обучение,

Реакция – изпращане на лидерите на обучение.

Интервенция – обучение на работниците от лидерите-треньори,

Мониторинг.

Ползи от въвеждането на DP CSR във фирмата

Ниски разходи за фирмата във връзка с повишаването на квалификациите на служителите.

По-ефективна работа.

Лоялност на служителите към фирмата.

По какъв начин фирмата може да измери ползите от въвеждането на DP CSR?

Ниски разходи на обучение, изчислени на един работник (разходите, свързани с обучението на работника от външна фирма, разделени на броя обучени от него работници).

Подобряване на показателите: рентабилност, производственост и отсъствие от работа.

Източник на информация, необходим за измерването на ползите

Доклад с разпознаването на нуждите от обучение.

Разход на обучение на един работник от външна фирма.

В кои случаи DP CSR може да не проработи?

Липса на консеквентност при прилагането на добрата практика.

Наименование DP CSR. Калкулатор CSR

Какъв проблем решава DP CSR?

Измерване ползите от въвеждането на KCO във фирмата.

Описание DP CSR

Фирмата, за да изчисли ползите, използва формули за прага на рентабилността в стойностно отношение – формула (1) и процентово – формула (2)

$$R = \frac{K_s}{1 - \frac{K_m}{S_p}}; \quad (1) \quad R' = \frac{R}{S_p} \cdot 100 \quad (2).$$

Където:

R – праг на рентабилност в стойностно отношение,

R' – праг на рентабилност в процентово отношение,

K_s – постоянни разходи,

K_m – променливи разходи,

S_p – приходи от продажба.

Увеличението на прага на рентабилност след въвеждането на добрата практика означава, че не отговаря на очакванията ни.

Конкретни действия с цел въвеждане на DP CSR

Разпознаване на разходите, свързани с въвеждането на новата практика

Диагноза:

- *постоянни разходи преди въвеждането на добрата практика,*
- *постоянни разходи след въвеждането на добрата практика.*

Реакция:

- *определение на прага на рентабилност на бизнеса преди въвеждането на добрата практика,*
- *симулация на прага на рентабилност на бизнеса след въвеждането на добрата практика.*
- *Сравнение на праговете на рентабилност на бизнеса.*

Интервенция – въвеждане или отхвърляне на добрата практика.

Мониторинг

Ползи за фирмата от въвеждането на DP CSR

Неутрализиран конфликт.

Мотивиране на работниците с цел по-ефективна работа.

Лоялност на работниците към фирмата.

По какъв начин фирмата може да измери ползите от въвеждането на DP CSR?

Подобрене на показателя за рентабилност.

Източник на информация, необходим за измерването на ползите

Отчет за приходите и разходите.

В кои случаи DP CSR може да не проработи?

Липса на консеквентност при прилагането на добрата практика.

Наименование DP CSR. *Идеален работник*

Какъв проблем решава DP CSR?

Несправедливата, според работниците, бонусна система.

Описание на DP CSR

т прави, в предвидената в правилника, периодична самооценка в областите: ангажираност, квалификации и личностови предиспозиции. Във всяка една от тези области оценява характеристиките си в зависимост от важността им. По подобен начин постъпва работодателят или от неговото име началникът на служителя. В случай, че се появят големи разминавания в оценките на отделните характеристики, работникът и работодателят изясняват разногласието. Окончателната оценка ще предопределя за големината на бонуса на определения работник или за дела му при разпределението на печалбата (събираме оценката със самооценката на работниците, изграждаме структура, т.е. дела на отделните самооценки в пълен размер, след което умножаваме този дял с бонусната сума или печалбата).

Конкретни действия за въвеждане на DP CSR

Разпознаване потенциала на работниците.

Диагноза:

- попълване на работния лист за самооценяване на работника от работника,
- попълване на работния лист за самооценяване на работника от работодателя,
- взаимно изясняване на крайните оценки.

Реакция: Определяне на окончателната оценка.

Интервенция: Използване на крайната оценка при признаването на бонуси.

Мониторинг.

Ползи от въвеждането на DP CSR във фирмата

Неутрализиране на конфликта.

Мотивиране на работниците с цел по-ефективна работа.

Лоялност на работниците към фирмата.

По какъв начин фирмата може да измери ползите от въвеждането на DP CSR?

Подобряване на показателите: рентабилност, производственост и отсъствие от работа.

Източник на информация, необходим за измерването на ползите

Отчет за приходите и разходите.

Регистър на отсъствието на служителите.

В кои случаи DP CSR може да не проработи?

Липса на консеквентност при прилагането на добрата практика.

Наименование DP CSR. Крива на претенциите

Какъв проблем решава DP CSR?

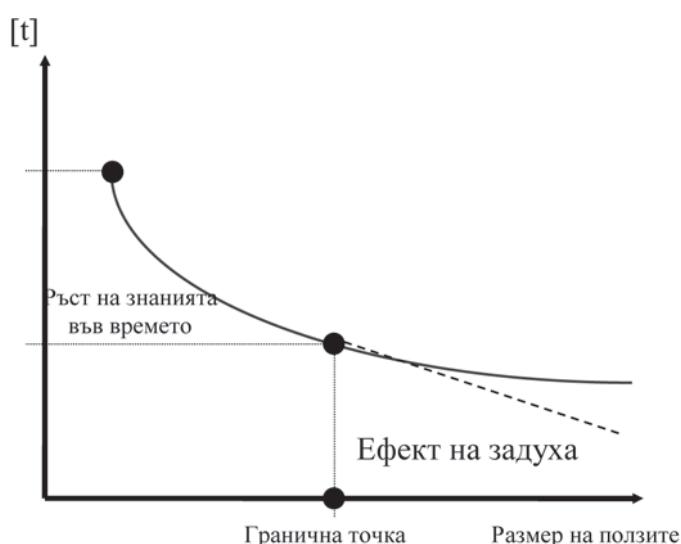
Проблема, свързан със споровете между предприемача и работниците, например за заплата, близ.

Описание на DP CSR

Икономическата ефективност на преговорите е начин за измерване на ефективността и целенасочеността на преговорите, определен от съотношението на резултата към разходите. Изразява се в сравнението (съотношението) между големината на постигнатите ефекти и големината на отчетените разходи – разходи за обучение.

Категорията на ефективността принадлежи към групата от проблеми, които в областта на икономическите науки са едни от най-често цитирани и използвани при описването на икономическите процеси, появяващи се при управлението на стопански субекти, които функционират в условия на пазарна икономика. Взимането на решения и изпълнението на определени действия в предприятието, свързани с разрешаването на спорове между предприемача и работници, предимно за вдигането на заплатите, изискват използването на правила и принципи, които позволяват да се стигне до решения, даващи най-добри резултати в светлината на приетите (установени) от фирмата цели. В тези решения се вписва ефектът на обучение – графика 3.

Графика 3. Крива на обучението



На Графика 1 виждаме, че увеличението на знанието на работодателите и работниците за предмета на спора (проблема) е съпроводено от все по-малко време за неговото решение. Това е така, защото страните на спора разпознават и разбират, между другото благодарение на добрите практики, все по-добре причините и последствията от спора. Това позволява значително да се намали времето, необходимо за постигане на консенсус, което влияе на големината на разходите и на определянето на окончателна гранична точка на претенциите (изискванията не могат непрекъснато да ескалират – графика 1, защото ще се появи „ефекта на задуха“ и преговорите могат да приключат с провал).

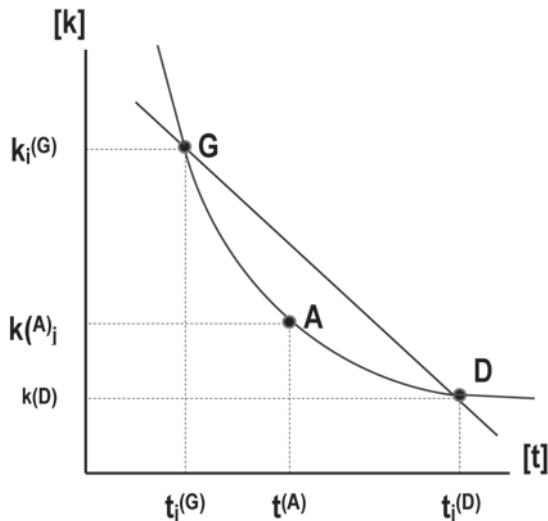
Кривата на претенциите е линията, върху която спорещите страни обозначават точките **G** и **D**, представляващи големината на ставката, поради която е воден спорът⁷. Стараят се да

⁷ Наименованието **крива на претенциите** бе предложено от предприемача Ришард Устиянчук от групата Запад, който участва на сесията Устойчиво развитие.

намерят такава точка **A**, намираща се между **G** и **D**, която да удовлетворява и двете страни на конфликта. Преди започването на преговорите двете страни определят кривата на претенциите, върху която обозначават горната граница на претенциите – **G** – определена от работниците и долната граница на претенциите **D**, определена от работодателя -графика 2. Работниците искат да спечелят възможно най-много, за това точка **G** на кривата на претенциите се намира по-нагоре, а желанията на работодателя са противоположни, за това точка **D** на кривата на претенциите се намира по-надолу . Преговорите би трябвало да определят местоположението на граничната точка на претенциите. Като такава на графика 2 примерно е обозначена точка **A**. Спорещите страни се приготвят за преговорите по време на обучението. Запознават се със знанията, които трябва да им помогнат в решаването на проблема, анализират добри практики на КСО от тези предприятия, които вече са се срещали с предмета на спора.

Как да обозначим границата на претенции? На оста OY на кривата на обучение – Графика 1 – двукратно обозначаваме процента на точките, придобити веднъж от пред-теста и втори път от пост-теста. Получаваме вектор, съответстващ на големината на разликата от резултатите – преди и след обучението и след това поставяме на оста OX границата на претенциите – графика 4.

Графика 4. Крива на претенциите



Непосредствената точка $A(t, k)$, чиито координати отговарят на условието:

$$t^{(G)} \leq t^A \leq t^{(D)} ; \quad k^{(G)} \leq k^A \leq k^{(D)}$$

се намира на кривата, но на правата линия, свързваща точка D с точка G.

Тази права, която е апроксимация на кривата, има следния вид:

$$k^A - k^{(G)} = \frac{k^{(G)} - k^{(D)}}{t^{(D)} - t^{(G)}} \cdot (t^A - t^{(G)}).$$

Коефициентът на претенциите $W_r^{(A)}$:

$$W_r^{(A)} = \frac{k^{(G)} - k^{(D)}}{t^{(D)} - t^{(G)}}$$

представя потенциалните гранични разходи, свързани с въвеждането на Добрата Практика, която помага за неутрализирането на повода на спора.

Конкретни действия за въвеждане на DP CSR

Разпознаване на проблема.

Разработване и провеждане на пред-тест

Разработване на програма(и) за обучение

Провеждане на обучението

Провеждане на пост-тест

Диагноза на разпознаването – обозначаване на гранична точка на претенциите.

Реакция – изработка на доклад.

Интервенция – изпълнение на препоръките от доклада

Мониторинг

Ползите от въвеждането на DP CSR във фирмата

Неутрализиране на конфликта.

Мотивиране на работниците с цел по-ефективна работа.

Подобряване на благосъстоянието на двете страни.

Лоялност на работниците към фирмата.

По какъв начин фирмата може да измери ползите от въвеждането на DP CSR?

От горната граница на претенциите трябва да се извади сумата, съответстваща на граничната точка на претенциите от преговорите.

Източник на информация, необходим за измерването на ползите

Доклад от преговорите

Списък със заплатите (по-високи).

Отчет за приходите и разходите (подобрение на рентабилността)

Периодична оценка на работниците (по-висока).

В кои случаи DP CSR може да не проработи?

Липса на консеквентност при прилагането на добрата практика.

Наименование DP CSR. Кутия „Иновации в бзр“

Какъв проблем решава DP CSR?

Предотвратяване на злополуките по време на работа и намаляване на риска от болести, свързани с професията.

Описание на DP CSR

Работниците съобщават в писмен форма за забелязаните от тях опасности на работното място и предложението за неутрализирането им. Съобщенията се пускат в съответно обозначена и поставена на видно и удобно място кутия. Веднъж месечно кутията се изпразва, а материала от нея – анализиран от членовете на екипа. Стойностните съобщения се предоставят на обществено разположение върху специални за тази цел пригответи дъски, след което се възнаграждат и реализират.

Конкретни действия за въвеждане на DP CSR

Разпознаване: Организиране на кампания, посветена на иновациите и бзр.

Диагноза: бзр във фирмата

Реакция: събиране на екип за иновации в областта на бзр.

Интервенция – Поставяне на кутии „Иновации в бзр“.

Мониторинг

Ползи от въвеждането на DP CSR във фирмата

Мотивиране на работниците да се грижат за бзр на работното място.

Подобряване на бзр на работното място.

Права върху имиджа на фирмата.

По-ниски разходи за бзр в дългосрочен план.

По какъв начин фирмата може да измери ползите от въвеждането на DP CSR?

Показатели: отсъствие от работа, инциденти по време на работа, разходи за бзр.

Източник на информация, необходим за измерването на ползите.

Регистър на отсъствията на работниците.

Регистър на злополуките по време на работа.

Бюджет за бзр.

В кои случаи DP CSR може да не проработи?

Липса на консеквентност при прилагането на добрата практика.

Наименование DP CSR. Оценка на работника от много източници

Какъв проблем решава DP CSR?

Подобрява обективността на оценката на работника.

Описание на DP CSR

Оценката на работника се състои от оценките:

- самооценка,
- на прекия ръководител,
- на външния клиент,
- на колегите,
- на подчинените,
- на вътрешните клиенти.

Конкретни действия за въвеждане на DP CSR

Разпознаване: Избор на компетентностите за оценка на работниците.

Диагноза: Анализ и оценка на системата на оценяване на работниците във фирмата.

Реакция:

- изготвяне на списък с оценяващите лица,
- изготвяне на списък с лицата, които ще бъдат оценявани,
- изготвяне на формуляр за оценяване.

Интервенция:

- обучение на оценяващите и оценяваните работници,
- докладване.

Мониторинг

Ползи от въвеждането на DP CSR във фирмата

Различни източници на информация за нивото на компетенциите на работника.

Адаптиране на програмата за развитието на работника към потребностите на фирмата.

По какъв начин фирмата може да измери ползите от въвеждането на DP CSR?

Сравнение на разходите, свързани с инвестирането в работника в две, три-годишен период.

Източник на информация, необходим за измерването на ползите.

Списък на разходите за персоналното развитие на работника

Персонална карта за оценката на ефективността на работника.

В кои случаи DP CSR може да не проработи?

В случай, че оценката на работника не се извършива систематично. Не трябва да се оценява в кризисни ситуации.

Наименование DP CSR. Възнаграждение, базирано на индивидуалната оценка на ангажираността и приноса на работниците за изграждането на стратегическата позиция на фирмата.

Какъв проблем решава DP CSR?

Свързването на възнаграждението на работника с приноса му за изграждането на стратегическата позиция на фирмата на пазара.

Описание DP CSR

Фирмата идентифицира ключовите компетенции на работника, развива ги и подхваща ги възнаграждава. Премията представлява основен елемент от възнаграждението и се състои от индивидуална и обществена част, а нейната структура се определя всеки години от ръководството на фирмата, което посочва целите и стойностите на премията.

Конкретни действия за въвеждане на DP CSR

Разпознаване: дефиниране на стратегическите цели на фирмата.

Диагноза на:

- оперативните цели,
- политиката за възнаграждения,
- наличните и необходими човешки и финансови ресурси.

Реакция: определяне на компонентите на заплатата и структурата на премията.

Интервенция: управление на системата за възнаграждение, базирана на индивидуалната оценка за ангажираност и принос на работниците при изграждането на стратегическата позиция на фирмата.

Мониторинг.

Ползи от въвеждането на DP CSR във фирмата

Връзка на възнаграждението на работника с приноса му за изграждането на стратегическата позиция на фирмата на пазара.

Договаряне на желаните компетенции.

Мотивиране на работниците за по-ефективна работа.

По какъв начин фирмата може да измери ползите от въвеждането на DP CSR?

Проучвайки връзката на възнаграждението с количествените и стойностни параметри, характеризиращи различните процеси на дейността на фирмата (например: печалба, количество продажби, разходи за реклами, разходи за близък).

Източник на информация, необходим за измерването на ползите.

Отчет на разходите, свързани с реализирането на отделните процеси във фирмата.

Регистър на възнагражденията.

В кои случаи DP CSR може да не проработи?

В случай че критериите на оценяване са неясни и неразбираеми за работниците, а бонусната система е по преценка.

Таблица 7

Етапи на постигането на целите и резултатите с помощта на модела за разпространение на добри практики с мейнстрийм посока.

<i>Етапи на постигане на целите</i>	<i>Резултат</i>	<i>Организационна единица или отговорно лице</i>	<i>Времетраене</i>	<i>Дата на започване/Приключване</i>
<i>Идентифициране на проблема по KCO</i>	Разпознаване на причините и ефектите от проблема.	Фирмата и заинтересованите страни	1 седмица	
<i>Промяна на формата на проблема в стратегически цели</i>	Дефиниране на целите и средствата.	Фирмата	1 седмица	
<i>Избор на Добра Практика по KCO</i>	Добра практика.	Фирмата и заинтересованите страни	1 седмица	
<i>Избор на стратегия по KCO</i>	Дефиниране на резултатите.	Фирмата	2 седмици	
<i>Институционализиране на стратегията</i>	Логическа матрица – Система за ценности, норми, роли и групи, която ще спомогне за постигането на стратегическите цели.	Фирмата	3 месеца	
<i>Изграждане на програми</i>	Еднократен план, съдържащ комплект от действия	Ръководителите	2 месеца	
<i>Изграждане на процедури</i>	Комплект от подробни инструкции, показващи как да бъдат извършени определени или често появляващи се действия.	Ръководителите	1 месец	
<i>Въвеждане на стратегията по KCO</i>	Взаимоотношения – ангажираност.	Собственика(-те) на фирмата		
<i>Мониторинг</i>	Динамичен контрол.	Ръководителите	Редовно	
<i>Докладване</i>	Доклад.	Собственика(-те) на фирмата	Месечно	

Източник: собствена разработка.

Таблица 8

Операционализиране на измеримите годишни задачи в модела за разпространение на добри практики с майнстрийм посока.

Главни действия	Отговорен	Последователност	Дата на започване	Дата на приключване
<i>До дата да се формулират визията, мисията и ценностите на фирмата.</i>				
<i>През месец да се започне работа върху стратегията на фирмата по КСО и да се приключи най-късно до</i>				
<i>Да се изгради и въведе за месеца поправителна програма, за да се подобри рентабилността с % за месеца (да се върне нивото на рентабилност за месеца).</i>				
<i>До да се изгради работеща и ефективна система за комуникация: Фирма – Работници – Заинтересовани страни.</i>				
<i>До да се формулира Система за Управление на Човешките Ресурси</i>				
<i>До да се изгради и въведе на....., план за подобряването на квалификациите на работниците.</i>				
<i>В периода да се осъществи корелация на Системата за мотивиране с икономическите ефекти.</i>				
<i>Да се въведе на процедури за икономически анализ на всички бизнес единици, реализирани във фирмата.</i>				
<i>Допълнително да се обучат.... ръководителите, които след обучението в период от един месец да изградят план за обучение за подчинените им работници и лично да реализират обучението. В период от месеца водените от тях бизнес единици да подобрят ръста на продажба с %.</i>				
<i>Да се изгради в период дни / месеца и да се въведе през ден / месец програма за съвместимост на професионалния и личния живот.</i>				
<i>Да се изгради в период от дена / месеца и въведе на програма за противодействие на професионалното изчерпване</i>				
Други действия				

Източник: собствена разработка.

7. Добавена стойност към проекта

Добавената стойност към Проекта – това са двата модела⁸ – „Идеален работник“ и „Идеален работодател“, разработени от участниците в проекта: **Обмен на добри практики в областта**

⁸ „Моделът представлява изображение на най-важните качества на изследвания или проектиран предмет, от гледна точка на задачата, която изпълнява в определена реалност или абстракция“. – Дурлик И., *Инженерно управление*, АМП, Гданск 1993, стр. 172.

на КСО в машиностроенето в Полша и България. Наръчник за въвеждане на социална отговорност. По-долу в съкратен вид са представени двата модела, чито цялостни версии ще можете да намерите на интернет страницата на проекта, а също така и в оповестената от организаторите публикация.

Модел „Идеален работник”

Проблем: Какви характеристики би трябвало да притежава работникът според работодателя? **Цел:** Разработване на инструменти във формата на листи за самооценка на работата за работника и предприемача.

Актьори: модератор, асистент, лидер и членове на работния екип.

Процес на изграждане на модела „Идеален работник”

Етап 1. Идентифициране от работния екип характеристиките за модела „Идеален работник”. Членовете на работния екип записват на лист хартия характеристиките на „Идеалния работодател”.

Етап 2. Модераторът, след като е уведомен от работния екип за привършването на списъците с характеристиките на „Идеалния работник”, се обръща с молба за прочит на работните резултати. Асистентът записва резултатите на първия участник на таблицата. След това вторият участник прочита на глас идентифицираните от него характеристики, но асистентът записва на таблицата само тези, които не се повтарят. И така продължаваме докато стигнем до последния участник.

Етап 3. Модераторът обсъжда идентифицираните характеристики на „Идеалния работник”, за да бъде сигурно, че членовете на екипа разбират значението им.

Етап 4. Измежду идентифицираните характеристики трябва да бъдат избрани само десет (естествено ако идентифицираните характеристики са повече).

Етап 5. Участниците от работния екип още веднъж прочитат на глас идентифицираните от тях характеристики, а асистентът ги записва на таблицата. След като специфицираните от първия участник характеристики са записани, на глас чете вторият участник, но асистентът записва на таблицата само тези характеристики, които не се повтарят. И така продължаваме докато стигнем до последния участник. Това цели идентифицираните характеристики да се редуцират до десет. (Възможно е да не успеем да редуцираме характеристиките до десет. В такъв случай предлагаме да се използва правото на Вилфредо Парето, популярно също и под наименованието „метод ABC” и да се съсредоточим върху тези характеристики, които попадат в група А. Всяка една от характеристиките трябва да бъде оценена с определен брой точки, за да се подчертава значението ѝ в цялостния сбор качества. И така на най-важната според работния екип характеристика се причисляват най-много точки, равняващ се на броя характеристики в групата. На следващата характеристика, която е по-маловажна от предишната, но по-важна от следващата, се причислява с една точка по-малко. По този логически път продължаваме докато на стигнем до последната характеристика, на която се приписва една точка).

Етап 6. Когато отделните членове на работния екип приключат да оценяват характеристиките, асистентът записва точките на таблицата⁹. След това трябва да се съберат точките в редовете и да се разделят на съборт от точки, представляващ събитие на точките, записани в редовете. Полученото по този начин съотношение (тежест) записваме до четвъртия знак след десетичната запетая и закръглим според правилата на математиката.

Етап 7. Причисляваме степени, с помощта на които ще изберем най-важните характеристики на „Идеалния работник” от гледната точка на предприемачите. Най-висока степен получава тази характеристика, която има най-голям брой точки (с най-голяма тежест), а най-ниската получава характеристиката с най-малко точки (с най-ниска тежест).

⁹ Може да използва компютър.

Етап 8. Модераторът информира работния екип за отделените от тях най-важни характеристики на „Идеалния работник” в отделните тематични области.

Етап 9. Модераторът води дискусия на тема постигнатите резултати до осми етап (на този етап е възможно да се внесат поправки към модела).

Етап 10. Участниците от работния екип описват всички характеристики, влизащи в модела „Идеален работник”.

Етап 11. Важен аспект представлява определянето на въздействието на отделните характеристики спрямо себе си. Не винаги – като се има предвид предмета на изследването – това е приста задача и често мненията на членовете на екипа относно този въпрос са различни. В такъв случай можете да си послужите с различни методи за квалификация на характеристиките според тяхната значимост. Един от простите методи за определяне на въздействието на другите характеристики върху една определена е методът за сравнение по двойки. Метода за сравнение се състои в сравнението на всяка една характеристика спрямо всяка една друга, влизаша в състава на определения сбор характеристики. По този начин характеристиките се сравняват по двойки, при което се определя коя характеристика има влияние върху другата. Ако характеристиката е доминираща – т.е. има влияние върху другата характеристика – получава една точка, ако ли не – 0 точки. Полученият брой точки се попълва в полето на таблицата, където двете изследвани характеристики, намиращи се съответно на ред и колона, се пресичат. След това всичките взаимоотношения се събират, т.е. всичките единици, и се записват в съответното поле на таблицата. После последователно получените съотношения се умножават с броя взаимоотношения и получените числа от това умножение се записват в таблица, а най-накрая към всяко една характеристика се приписва определен ранг. Най-ниският ранг означава, че определената характеристика е доминираща измежду събраните характеристики.

Етап 12. Модераторът осведомява работния екип за постигнатите резултати до този момент и обсъжда правилата за изграждането на листа за самооценка: „Самооценка на работника”.

Етап 13. Създаване на лист за самооценка: „Самооценка на работника”.

Етап 14. Дискусия на работния екип за предимствата и недостатъците на разработения лист за самооценка „Самооценка на работника”. Евентуални поправки.

Етап 15. Предоставяне на листа за самооценка „Идеален работник” за конструктивна критика на работния екип, работещ върху листа за самооценка „Идеален работодател”. Записване на доклад с несъответствия.

Етап 16. Вземане предвид или не записаните коментари в доклада с несъответствията. След това, чрез открыто гласуване, работният екип одобрява постигнатия резултат във формата на модела „Идеален работник”. За да бъде считан постигнатият резултатът за приет, за него трябва да гласува мнозинството, т.е. половината гласуващи плюс един. Към гласуването – за или против приемането на резултата – се изготвя доклад. В доклада се посочват имената и фамилиите на всички участници от работния екип, описва се хода на гласуването, обръщайки специално внимание на разликите в становищата на членовете на екипа. Докладът се подписва от всички участници на екипа. Отказът от подписването на някой от членовете се докладва. Подписвайки доклада, членовете на екипа се съгласяват имената и фамилиите им да бъдат използвани като съавтори на резултата навсякъде, където той бъде разпространяван.

Дефиниции на характеристиките към модела „Идеален работник” според работодателите

Област: Индивидуални предиспозиции

1. Самокритика
 - Обективен поглед и оценка на собствените възможности и умения
2. Честност
 - морална – уважава собствеността на фирмата и на колегите си

- професионална – правилно използва работното време и поверените му производствени средства

3. Етично поведение

- уважава началниците и колегите си
- грижи се за имиджа на фирмата при контактите с клиентите
- грижи се за имиджа на фирмата навън

4. Лична култура

- Грижи се за подходящото си поведение и собствения си имидж
- Не използва вулгаризми
- Уважава чуждото време (пунктуалност)

5. Асертивност (комуникация)

- Изразява мнението си по подходящ начин, въпреки очакваното неодобрение на околните

6. Отвореност към обучение и развитие

- С желание подобрява квалификациите си, учи се сам, учи и другите

Област: Компетенции

1. Образование – професионализъм

- притежава подходящо образование за даденото работно място
- притежава правоспособност, изисквана за даденото работно място
- притежава умения, изисквани за даденото работно място

2. Опит

- притежава достатъчно дълъг трудов стаж на подобно или еквивалентно работно място

3. Умение на чужди езици

- Борави най-малко комуникативно с чужд език, която способност е необходима за изпълнението на задачите на даденото работно място

4. Способност за организиране на работата

- по подходящ начин организира работното си място, грижейки се междувременно за бзр
- използва подходящи материали и инструменти за изпълнението на определените задачи
- самостоятелно организира, планира и изпълнява задачите, използвайки ефективно работното си време

5. Способност за работа в екип

- притежава способността да ръководи екип
- притежава способността за хармонично сътрудничество
- комуникативен е

6. Умение да дефинира и да избира приоритети

- умее да разграничи важните от по-маловажните задачи
- умее подходящо да подрежда задачите за изпълнение

7. Отговорност

- чувства се отговорен за делегираните и реализирани от него задачи
- умее да признава грешките си и да понася последствията
- умее да признава липсата си на умения за решаването на проблем

Област: Ангажираност

1. Диспозиция

- готовност за изпълнението на задачата по всяко време
- възможност за целодневен контакт
- мобилност – възможност за придвижване

2. Креативност

- инициатор (създател на идеи) е на нови решения
- умее да предложи възможни за реализиране решения

3. Отвореност за нови решения

- с желание започва изпълнението на нови задачи (решения)
- сътрудничи с групата при въвеждането на новите решения

4. Желание за адаптиране и развитие

- приема промените и взима в тях активно участие
- желае да научава нови неща (решения)
- изразява желание да подобрява квалификациите си

5. Ефективно управление на времето

- планира и изпълнява задачите в определен период от време
- оптимализира работното време
- използва работното време за доброто на фирмата

6. Идентифициране с целите на фирмата

- третира целите на фирмата като приоритет
- целите на фирмата са негови цели

7. Способност за работа в екип

- притежава способността да ръководи екип
- притежава способността за хармонично сътрудничество
- комуникативен е

8. Способност за обосноваване на приоритетите

- Умее ясно да изразява и обосновава мнението си

9. Работливост

- Действа ефективно и успешно

8. Обобщение

София, 5–9.06.2013 г.

По време на работното посещение бяха определени сходствата и разликите на социално отговорните действията, реализирани от изследваните предприятия от машиностроителния бранш в България и Полша, във Варминско-Мазурско воеводство. Основния източник на знания за КСО в предприятията от машиностроенето и в двете страни е Интернет. В България в сравнение с Полша, знанието за КСО в по-голяма степен произлиза от информацията от бранша и от средствата за масово осведомяване. Полските и българските приемачи на първо място свързват КСО с политиката за обучение на човешките ресурси и със социалните действия в полза на работниците и техните семейства. На второ място поставят даренията, спонсорството, филантропията и инвестициите в полза на локалното общество. На трето място КСО е свързвана с доброволните сертификати – екологични, социални, за качество, свързани с действия в полза на общественото благо, равноправието и с участието на работниците и синдикатите в управлението на предприятието. Кодексите на етичното поведение все още са характеристика основно на големите фирми. В сектора на ММСП колкото е по-малка фирмата, толкова социално-отговорните поведения са по-рядка практика.

Основните ползи (стимули) от въвеждането на КСО за приемачите от машиностроителния бранш в Полша и България са подобряването на имиджа и репутацията на фирмата им. Българските приемачи от машиностроителния бранш поставят на първо място по-добрата ефективност и лоялността на служителите, подобренето на взаимоотношенията с работниците и синдикатите и чак след това се възприемат ползите от подобренето на имиджа на фирмата. При полските приемачи тази класификация е обратна. Въпреки това и едните и другите очакват в дългосрочен план действията в областта на КСО да подобрят икономическите резултати.

Както в България, така и в Полша, КСО е характерна основно за големите фирми. КСО е включена в бизнес стратегиите им. Все по-често големите фирми отделят самостоятелни единици, които да се занимават с КСО. В стратегиите на тези фирми областите на КСО, които влизат в нормата ISO 26000, в това число традиционните социални действия в полза на работниците, произлизащи от силата на закона, са изложени в пропагандните действия като действия от областта на КСО, което носи икономически ползи на фирмата.

В сектора на средните предприятия позитивно настроени към КСО са най-вече приемачите с обширни знания от областта на основната оперативна и икономическа дейност. Често те завършват чужди учебни заведение, което им улеснява функционирането на международните пазари. В сектора на микро и малките предприятия КСО все още представлява нова концепция на управление, която за повечето приемачи е „прищаявка”, а не инструмент, подпомагащ конкурентоспособността на фирмата на пазара. Въпреки това наблюдаваме все повече примери на фирми от този сектор от Полша и България, които започват да забелязват икономическия потенциал на КСО.

На края бихме искали да споделим следното заключение. Както полските, така и българските фирми, участващи в проекта, се впечатляват от западната култура на управление на фирмата. Много често безкритично пренасят чуждите модели във фирмите си. Не забелязват потенциала на културата на собствената си организация. По този начин се превръщат не само в представители на новите концепции за управление, към които принадлежи и КСО, но и в „роби”, работещи в името на чужда кауза. Наистина, в кратък период от време това носи определени ползи, но в по-дълга перспектива отчуждава националните култури на организиране на работата.

ВЪПРОСНИК

„Идеален работник“

Моля разпределете 6 точки между характеристиките в областта АНГАЖИРАНОСТ, 7 точки в областта КОМПЕТЕНЦИИ и 8 точки в областта ИНДИВИДУАЛНИ ПРЕДИСПОЗИЦИИ таблица 1. Например, характеристиката, която според Вас е най-важна, оценявате с максимален брой точки, т.е. 6, следващата с 5 и т.н. Най-маловажната характеристика трябва да получи 1 точка. По аналогичен начин постъпваме и в другите области, имайки предвид, че имаме различно количество точки във всяка област. Решенията се записват в трета колона.

Таблица 9 Модел „Идеален Работник“

Област	Характеристика	Точки	Съотношение
1.	2.	3.	4.
Ангажираност	1. Диспозиция		
	2. Креативност в полза на новите решения		
	3. Отвореност за нови решения		
	4. Желание за адаптиране – гъвкавост		
	5. Ефективно управление на времето		
	6. Идентифициране с целите на фирмата		
	<i>Контролна сума</i>		
Компетенции	1. Образование (профессионализъм)		
	2. Опит		
	3. Умение на чужди езици		
	4. Способност за организиране на работното време		
	5. Способност за работа в екип		
	6. Способност за определяне и избиране на приоритет		
	7. Отговорност		
<i>Контролна сума</i>			
Индивидуални предиспозиции (характер)	1. Самокритика		
	2. Честност		
	3. Етично поведение		
	4. Лична култура		
	5. Асертивност (комуникация)		
	6. Отвореност за обучение и развитие		
	7. Способност за работа в екип		
	8. Способност за обосноваване на приоритетите		
<i>Контролна сума</i>			

Източник: Разработили работодатели, участниците в проекта: *Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш в Полша и България. Наръчник за въвеждане на социалната отговорност.*

Индивидуален лист за самооценка „Идеален работник”
(За работника)

Име и фамилия:

Дължност: Оценка за периода:

Таблица 10 Индивидуална самооценка „Идеален работник”

Област	Характеристика	Стандарт-на оценка	Оценка на работника
Ангажираност	1. Диспозиция	0,1159	
	2. Креативност в полза на новите решения	0,1152	
	3. Отвореност за нови решения	0,1215	
	4. Гъвкавост и желание за адаптиране	0,1535	
	5. Ефективно управление на времето	0,1782	
	6. Идентифициране с целите на фирмата	0,3153	
Сума точки		0,9996	
Компетенции	1. Образование (профессионализъм)	0,1149	
	2. <i>Optim</i>	0,2216	
	3. Умение на чужди езици	0,0181	
	4. Способност за организиране на работното време	0,2017	
	5. Способност за работа в екип	0,1547	
	6. Способност за определяне и избиране на приоритет	0,1170	
	7. Отговорност	0,1743	
Сума точки		1,0023	
Индивидуални предпосочzenia (характер)	1. Самокритика	0,1313	
	2. Честност	0,1585	
	3. Етично поведение	0,0807	
	4. Лична култура	0,1281	
	5. Асертивност (комуникация)	0,1317	
	6. Отвореност за обучение и развитие	0,1036	
	7. Способност за работа в екип	0,1815	
	8. Способност за обосноваване на приоритетите	0,0842	
Сума точки		0,9996	

Източник: Разработили работодатели, участниците в проекта: *Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш в Полша и България. Наръчник за въвеждане на социалната отговорност.*

.....
Населено място

.....
Подпись на работника

МОДЕЛ „Идеален работодател”

Проблем: Какви характеристики би трябвало да притежава работодателят според работниците?

Цел: Разработване на инструменти във формата на листи за самооценка на работата за работника и пред приемача.

Актьори: модератор, асистент, лидер и членове на работния екип.

Процес на изграждане на модела „Идеален работодател”

Етап 1. Идентифициране от работния екип характеристиките за модела „Идеален работодател”. Членовете на работния екип записват на лист хартия характеристиките на „Идеалния работодател”.

Етап 2. Модераторът, след като е уведомен от работния екип за привършването на листите с характеристиките на „Идеалния работодател”, се обръща с молба за прочит на работните резултати. Асистентът записва резултатите на първия участник на таблицата. След това вторият участник прочита на глас идентифицираните от него характеристики, но асистентът записва на таблицата само тези, които не се повтарят. И така продължаваме докато стигнем до последния участник.

Етап 3. Модераторът обсъжда идентифицираните характеристики на „Идеалния работодател”, за да бъде сигурно, че членовете на екипа разбират значението им.

Етап 4. Измежду идентифицираните характеристики във втори етап, записани отново на лист хартия, всеки от членовете на екипа избира десет (в случай че идентифицираните характеристики са повече).

Етап 5. Участниците от работния екип още веднъж прочитат на глас идентифицираните от тях характеристики, а асистентът ги записва на таблицата. След като специфицираните от първия участник характеристики са записани, на глас чете вторият участник, но асистентът записва на таблицата само тези характеристики, които не се повтарят. И така продължаваме докато стигнем до последния участник. Това цели идентифицираните характеристики да се редуцират още веднъж.

Етап 6. Членовете анализират избраните от тях характеристики за модела „Идеален работодател” и разделят тематични групи (области) за тези характеристики. Изграждат ВЪПРОСНИК „Идеален работодател” – таблица 2а.

Етап 7. Членовете на екипа попълват индивидуално ВЪПРОСНИКА „Идеален работодател” като оценяват характеристиките с определен брой точки в отделните области. Най-важната според работния екип характеристика получава най-голям брой точки, равняващ се на броя характеристики в групата. На следващата характеристика, която е по-маловажна от предишната, но по-важна от следващата, се причислява с една точка по-малко. По този логически път продължаваме докато стигнем до последната характеристика, която получава една точка.

Етап 8. Когато членовете на работния екип привършват да оценяват характеристиките, асистентът записва точките на таблицата¹⁰. След това трябва да се съберат точките в редовете и да се разделят на сума от точки, представляваща сума от събортовете на точките, записани в редовете. Полученото по този начин съотношение (тежест) записваме до четвъртия знак след десетичната запетая и закръгляем според правилата на математиката. (Тези съотношения се попълват в таблици: 3а, 4а и 5а). Причисляваме степени, с помощта на които ще идентифицираме най-важните, от гледна точка на приемачите, качества на „Идеалния работодател”. Най-висока степен получава тази характеристика, която има най-голям брой точки (с най-голяма тежест), а най-ниската получава характеристиката с най-малко точки (с най-ниска тежест).

¹⁰ Може да използва компютър.

Етап 9. Модераторът информира работния екип за отделените от тях най-важни характеристики на „Идеалния работодател” в отделните тематични области.

Етап 10. Модераторът води дискусия на тема постигнатите резултати до девети етап (на този етап е възможно да се внесат поправки към модела).

Етап 11. Участниците от работния екип описват всички характеристики, влизащи в модела „Идеален работодател”.¹¹

Етап 12. Важен аспект представлява определянето на въздействието на отделните характеристики спрямо себе си – таблици: 3а, 4а и 5а. Не винаги – като се има предвид предмета на изследването – това е приста задача и често мненията на членовете на екипа относно този въпрос са различни. В такъв случай можете да си послужите с различни методи за квалификация на характеристиките според тяхната значимост. Един от простите методи за определяне на въздействието на другите характеристики върху една определена е методът за сравнение по двойки.¹² Метода за сравнение се състои в сравнението на всяка една характеристика с всяка една друга, влизаша в състава на определения сбор характеристики. По този начин характеристиките се сравняват по двойки, при което се определя, коя характеристика има влияние върху другата. Ако характеристиката е доминираща – т.е. има влияние върху другата характеристика – получава една точка, ако ли не – 0 точки. Полученият брой точки се попълва в полето на таблицата, където двете изследвани характеристики, намиращи се съответно на ред и колона, се пресичат. След това сумираме всички взаимоотношения, т.е. всички единици и ги записваме в определеното поле в табелата. Умножаваме последователно съотношенията (виж етап 8) със сумата на взаимоотношенията и записваме получения резултат в табелата. Изграждаме структура на произведенията на взаимоотношенията и накрая всяка характеристика получава ранг. Най-ниския ранг означава, че дадената характеристика е доминираща в дадения състав характеристики – при най-висока сума. Следващата по значимост характеристика е тази, която е по-маловажна – т.е. сумата е по-ниска от тази на предходната, но е по-важна от следващата, поради по-високата сума и т.н. Структурата на произведенията на взаимоотношенията представлява съотношения, които ще бъдат записани в таблица 3а в колона 7а в колона *Стандартна оценка*.

¹¹ Полученият на десети етап резултат може да послужи също така и за извършване на анализ SWOT или анализ SWOT/TOWS – при идентифицирането на нормативни стратегии. Може също така да послужи за извършване на: анализ на проблема, анализ на целите, анализ на целите и избор на стратегия и на базата на тези анализи да се изгради логическа матрица.

¹² „Важен аспект е да се определи йерархията на значимост на функциите. Първо място тук заема основната функция. Определянето на основната функция, а също така и на второстепенните функции, трябва да става в екип. Не винаги – като се има предвид предмета на изследването – това е приста задача и често мненията на членовете на екипа относно този въпрос са различни. В такъв случай можете да си послужите с различни методи за квалификация на характеристиките според тяхната значимост. Един от простите методи за определяне на въздействието на другите характеристики върху една определена е методът за сравнение по двойки.

Методът за сравнение се състои в сравнението на всяка една функция с всяка една друга функция, влизаша в състава на съюза от функции, към който принадлежи изследваният обект. По този начин последователно се сравняват функциите и всеки път се определя, коя от двете функции заема по-високо място в йерархията. Колкото повече пъти дадена функция е определяна като по-важна, толкова по-високо място заема в изследвания съюз от функции. Ако например определяме пет функции, обозначени с буквите: A, B, C, D и E, тогава ако ги сравним по двойки, ще получим следните 10: AB – AC – AD – AE – BC – BD – BE – CD – CE – DE.

По-важната функция от определената двойка се обозначава със знака (+), броя знаци (+), която е получила функцията определя, в колко случая функцията се е оказала по-важна от другата функция. В представения пример количеството знаци (+), получена от отделните функции, е следното: A – 1, B – 4, C – 2, D – 0 и E – 3. Подредбата на функциите, представена от най-важната към най-маловажната, в тази ситуация изглежда по следния начин: B, E, C, A и D. Следователно основната функция е функцията B, а първата второстепенна функция е функция E, следват C, A и D.

Някои от функциите може да получат еднакъв брой „точки”, тогава за тяхната подредба решава състава от стойностните анализи. Определянето на мястото на функцията в цялата система се отнася за второстепенните функции, след определянето на базовата функция – С.Дембски, Анализ на Стойностите, Център за Обучение на Икономисти „Людвик Кживицки” в Хожув, Хожув 1980, стр. 44-45.

Етап 13. Модераторът осведомява работния екип за постигнатите резултати до този момент и обсъжда правилата за изграждането на листа за самооценка: „Самооценка на работодателя”.

Етап 14. Създаване на листа за самооценка: „Самооценка на работодател”.

Етап 15. Дискусия на работния екип за предимствата и недостатъците на разработения лист за самооценка „Самооценка на работодателя”. Евентуални поправки.

Етап 16. Представяне на листа за самооценка „Идеален работник” за конструктивна критика на работния екип, работещ върху листа за самооценка „Идеален работник”. Записване на доклад с несъответствията.

Етап 17. Изпробване на модела на групата „Идеален работодател“ от групата „Идеален работник”.

Етап 18. Вземане предвид или не записаните коментари в доклада с несъответствията. Дискусия върху резултатите от тествания модел.

Етап 19. Чрез открито гласуване, работният екип одобрява постигнатия резултат във формата на модела „Идеален работник”. За да бъде считан постигнатият резултатът за приет, за него трябва да гласува мнозинството, т.е. половината гласуващи плюс един. Към гласуването – за или против приемането на резултата – се изготвя доклад. В доклада се посочват имената и фамилиите на всички участници от работния екип, описва се хода на гласуването, обръщайки специално внимание на разликите в становищата на членовете на екипа. Докладът се подписва от всички участници на екипа. Отказът от подписването на някой от членовете се докладва. Подписвайки доклада, членовете на екипа се съгласяват имената и фамилиите им да бъдат използвани като съавтори на резултата навсякъде, където бъде разпространяван.

Дефиниции на характеристиките на модела „Идеален работодател” според работниците

1. Компетентност (професионализъм)

- професионално изпълнение на текущите задачи
- запознат със задачите, възложени на работното място
- отворен пред инновации и нови решения
- добър организатор
- образован по специалността

2. Добър мениджър

- професионално управление на фирмата
- добро проучване на пазара
- добри контакти с клиентите
- умееш да подбира работници за определените задачи

3. Грижеш се за работниците (БЗР)

- изпълнява правилата на БЗР – защитно облекло, безопасно работно място, мониторинг на трудовите условия
- грижи се допълнително за социалните обезпечения на служителите и не само за задължителния социален фонд
 - допълнително подпомага социалния фонд,
 - рефинансира почивки, рекреация и спорт
 - подпомага заемния фонд (ремонтно-жилищен)
 - реализира здравни програми (защитни ваксини, рехабилитация, допълнителни здравни застраховки)

4. Грижеш се за околната среда и взаимоотношенията с работниците

- грижи се за околната среда (сегрегация на отпадъците, зеленина около предприятието, минимализиране на вредните фактори, влияещи на околната среда, поема разходите, свързани с обезвреждането на отпадъците, създава добри работни места за служителите)

- сътрудничи си с местни организации и самоуправления в рамките на защитата на околната среда
- сътрудничество с представляващи работниците организации (синдикати, работнически съвет)
- редовни срещи с работниците, информиране за задачите, плановете и текущата ситуация на фирмата,
- отвореност към предложения и идеи от страна на работниците

5. Отворен към разнообразието в заетостта

- не дискриминира пол/възраст/външен вид/сексуална ориентация/раса
- в предприятието му има място за хора с увреждания
- наема както професионалисти, така и неопитни лица, учещи професията

6. Лична култура

- способност за разбирателство с персонала, екипа и бизнес партньорите
- избягва ситуации и държания, свързани с mobbing
- отнася се с уважение към подчинените му служители

7. Справедливи възнаграждения

- вид работа
- финансово състояние на фирмата
- увеличение на заплатата след евентуални курсове и обучения
- таблици на компетенциите

8. Честност

- на работодателя към работниците (екипа)
- изпълнение на уговорените задължения спрямо работниците

9. Създаване на възможности за допълнително обучение на работниците

- на базата на изгответните таблици на компетенциите и нуждите на фирмата, работодателят създава възможности за допълнителното обучение на работниците, чрез:
 - курсове, организирани в предприятието (използва знанието на старите и опитни работници – вътрешни треньори)
 - организирани курсове от външни (специализирани) фирми
 - съфинансиране на задочни или вечерни обучения във ВУЗ

Ползи – напр. ротация на работниците, лични, опитно ръководство на средно и ниско ниво (ръководители на отделите, майстори, бригадири)

10. Информиране за текущата ситуация във фирмата

- поради динамичната ситуация на пазара, работодателят трябва да информира работниците, чрез:
 - ежеседмични консултации с управленския екип (обслужване на клиентите, технолог, Контрол на Качеството (КК), БЗР, производствен управител)
 - информация от производствените управители към ръководителите на отдела
 - информация от ръководителя на отдела към бригадираните и работниците
 - информационни табели – актуално производство, качество на БЗР

11. Комуникативност

- лекота при създаването на контакти
- ясно изразяване
- способност да обяснява възникнали проблеми
- адаптиране към хората, с които контактува

12. Подялба на печалбата

- умело управление на печалбите, предвид потребностите на фирмата и служителите
- подялбата на печалбата трябва да покаже на работниците, че техните професионализъм и знания се отразяват на ангажираността им при генерирането на печалбата

13. Платежоспособност

- не закъснява с плащанията на задълженията спрямо работниците
- не закъснява с плащанията на задълженията спрямо държавните институции (данъчни органи, Национален Осигурителен Институт) и местното самоуправление (локални данъци)
- погасяване на задълженията си спрямо контрагентите и т.н.

14. Лоялен спрямо работниците

- спазва обещаните си задължения
- спазва дадената си дума
- разрешава спорните проблеми директно със заинтересованата страна

15. Отговорен

- т.е. понасяне на последствията за:
 - решенията
 - думите
 - действията
 - хората – ръководения от него екип
 - фирмата

16. Скромност

- постъпва по етичен начин
- външен имидж

17. Способност да подбира работници

- професионализъм
- оперативност
- възраст
- комуникативност
- външен имидж (външност)
- познание за нуждата от човешки ресурси във фирмата
- семейно положение
- умение на чужди езици

18. Грижещ се за здравето на работниците

- периодични изследвания
- специализирани изследвания
- ваксини
- карти – за басейн, фитнес, вход на спортни и културни мероприятия
- социални събития
- закупуване на защитна работна екипировка с цел опазване здравето на работниците (очила, стопери, ръкавици)

19. Надеждност и оперативност

- активност, креативност, добра организация на работата, реализиране на поверените задачи, планиране, ангажираност, на разположение и систематичност.

ВЪПРОСНИК

„Идеален работодател“

1. Моля разпределете 6 точки между характеристиките в областта ПРОФЕСИОНАЛИЗЪМ, 7 точки в областта БИЗНЕС и 8 точки в областта СОЦИАЛНИ таблица 1. Например, характеристиката от област СОЦИАЛНИ, която според Вас е най-важна, оценявате с максимален брой точки, т.е. 6, следващата с 5 и т.н. Най-маловажната характеристика трябва да получи 1 точка. По аналогичен начин постъпваме и в другите области, имайки предвид, че имаме различно количество точки във всяка област. Решенията се записват в трета колона.
2. След като разпределите и запишете точките в таблица 1, моля още веднъж да оцените всяка една характеристика. Тази оценка означава силата на убедеността, с която Вие по-рано оценихте отделните характеристики. Например, ако сте оценили характеристиката *честност* от областта СОЦИАЛНИ с 6 точки и ако сме сигурни, че сме й дали прекалено много точки, този път можем да я оценим с 5. Характеристиката *лична култура*, която по-рано бе оценена с 4 точки, този път можем да оценим с 6 точки и т.н. Записваме решенията в колона 4. След което умножаваме точките от трета колона с силата на убедеността от четвърта колона, а резултатът от умножението записваме в пета колона.
3. Умножаваме числата от 3 и 4 колона, а резултата записваме в колона 5.
4. Делим произведенietо на характеристиките от пета колона на контролната сума от същата колона, а получения резултат записваме като съотношение в шеста колона (до четири места след десетичната запетая).

Таблица 11 Модел „Идеален работодател”

Област	Характеристика	Точки	Сила на убедеността	Произведение	Съотношение
1.	2.	3.	4.	5.	6.
Профессионализъм	1. Компетентност (професионализъм)				
	2. Добър мениджър				
	3. Информиране за текущата ситуация на фирмата				
	4. Отговорен				
	5. Скромен				
	6. Способност за избор на работници				
	7. Надеждност (оперативност)				
<i>Контролна сума</i>					
Бизнес	1. Отвореност към разнообразието в заетостта				
	2. Платежоспособност спрямо заинтересованите страни				
<i>Контролна сума</i>					
Социална	1. Грижа за околната среда				
	2. Грижа за поддържането на добри взаимоотношения с работниците				
	3. Лична култура				
	4. Честност				
	5. Справедливо възнаграждение				
	6. Създава условия за подобряването на квалификациите на работниците				
	7. Комуникативност				
	8. Поделя печалбата				
	9. Лоялен спрямо работниците				
	10. Грижещ се за здравето на работниците				
	11. Грижещ се за социалните аспекти и бър във фирмата				
<i>Контролна сума</i>					

Таблица 12 Индивидуален лист за самооценка „Идеален работодател” (За работодателя)

Име и фамилия:

Дължност: **Оценка за периода:**

Матрица за самооценка „Идеален работодател”

Област	Характеристика	Универсална оценка	Оценка на работника
Профессионализъм	1. <i>Компетентност</i> (професионализъм)	0,2184	
	2. <i>Добър мениджър</i>	0,1863	
	3. Информиране за текущата ситуация във фирмата	0,1087	
	4. <i>Отговорен</i>	0,1568	
	5. Скромност	0,0621	
	6. Способност да избира работници	0,1180	
	7. Надеждност (оперативност)	0,1524	
Сума точки		1,0027	
Бизнес	1. <i>Отвореност към разнообразието в заетостта</i>	0,4348	
	2. <i>Платежоспособност спрямо Заинтересованите страни – работници контрагенти</i>	0,5652	
Сума точки		1,0000	
Социална	1. Грижа за околната среда	0,0849	
	2. Грижа за поддържането на добри взаимоотношения с работниците	0,0849	
	3. Лична култура	0,0813	
	4. <i>Честност</i>	0,1164	
	5. <i>Справедливо възнаграждение</i>	0,0988	
	6. Създава условия за подобряването квалификациите на работниците	0,0871	
	7. <i>Комуникативност</i>	0,0922	
	8. <i>Поделя печалбата</i>	0,0878	
	9. Лоялен спрямо работниците	0,0871	
	10. <i>Грижещ се за здравето на работниците</i>	0,0810	
	11. <i>Грижещ се за социалните аспекти и бърз във фирмата</i>	0,0988	
Suma punktów		1,0003	

Източник: Разработили работодатели, участниците в проекта: *Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш в Полша и България. Наръчник за въвеждане на социалната отговорност.*

.....
Населено място

.....
Подпись на работодателя

9. Заключение

Основната цел на проекта бе да бъдат разработени нови практики в областта на КСО за сектора ММСП в машиностроителния бранш. Работните групи: УР, HR и БЗР разработиха седем такива добри практики:

- Вътрешен учител
- Калкулатор КСО
- Идеален работник
- Крива на претенциите
- Кутия на иновациите по бзр
- Оценка на работника от много източници
- Възнаграждение, базирано на индивидуалната оценка на ангажираност при изграждане на стратегическата позиция на фирмата.

Допълнителни резултати представляват моделите: „Идеален работодател“ и „Идеален работник“. За разработването на всички тези добри практики в областта на КСО допринесоха, както разработеният от участниците модел за разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ в областта на КСО в МАШИНОСТРОИТЕЛНИЯ БРАНШ и опита на българския ни партньор, така и опита на предприемачите и работниците, взели участие в проекта. Неразделна част на модела е процедурата за оценка на добрата практика¹³. Основен инструмент за разработването на модела бе нормата ISO-26000, една от нейните области, тематична област: **Практики/Работнически аспекти** (заетост и трудови взаимоотношения, условия на труд, социален диалог/работници, БЗР на работа, развитие на човешкия капитал). Оста на модела за разпространение на добри практики на КСО в машиностроенето модел за разрешаване на проблеми има структурата: Разпознаване – Диагноза – Реакция – Интервенция. Моделът сам по себе си представлява добра практика и е резултат от друг проект: *Подпомагане на преструктурираните предприятия и работниците им в рамките на Действие 2, реализирано в рамките на IW EQUAL за Полша в периода 2004–2006*.

По време на работата върху добрите практики се сблъскваха различни мнения. В началото доминираха отделните интереси на участниците в проекта. Трудно беше да се стигне до конструктивни заключения в условия, в които работодателите, работниците и представителите на профсъюзите се концентрираха не върху това, което ги обединява, а върху това, което ги разединява, за да защитят „своите възгледи“. Но в последствие ситуацията коренно се промени и работата в работните групи започна да ражда плодове. Участниците в проекта разбраха, че работят върху решението на общия проблем, а не върху индивидуалните. Работниците, работодателите и техните представители в Полша все още отделят повече енергия за самия конфликт, а не за неговото решаване. Ако става въпрос за това в България ситуацията е по-различна. Трябва да се обозначи, че работодателите, работниците и синдикатите в България обръщат повече внимание върху проблема, третирайки го като шанс. Опитът на българския ни партньор в голяма степен допринесе за постигането на по-добри резултати.

По време на сесията, в работните групи, търсихме отговори на много въпроси, имайки предвид, че задоволителни отговори са само тези, които удовлетворяват Страните. И в това си начинание ние успяхме. Показахме ползите както за фирмата, така и за Зainteresованите й Стари. На въпроса: *По какъв начин могат да се съгласуват целите на фирмата със социалните цели?*, участниците на проекта отговориха по следния начин: целите на фирмата трябва да са социално-съвместими. Социалните потребности са неизменна част от продукта/ услугата. Трябва да се третират не като разход, а като дългосрочна инвестиция. Във всички

¹³ Авторство Ярослав Лапински и Гражина Лапинска.

случаи разходи ще има. За това предлагаме ***нематериалните активи на предприятието да се преобразят в материални активи***. Как трябва да стане това? Първоначално трябва да се проведе инвентаризация на потенциала на капитала на работниците. Не трябва да се ограничавате в рамките само на тези компетенции, които се намират в границите на задълженията. Често хобито на работника се оказва по-продуктивно за фирмата, отколкото знанието, използвано при реализирането на текущите задължения. Това е добър начин, особено в трудните моменти в икономическата история на фирмата, ***да се преодолее кризата и същевременно да не се уволняват работници***. Така че ***съкращенията на разходите не винаги трябва да бъдат придръжавани от уолнения***. Проблем – трудната ситуация във фирмата трябва да се разглежда като капитал и да бъде дисконтирана в дълъг период от време. В цялата тази ситуация източник на капитал представляват добрите практики от КСО. Няма смисъл да се губи време за решаването на даден проблем, ако някой вече го е решил. Нека да ползваме това решение. Това е решение на проблема, което не изисква инвестиции. Дори ако добрата практика изисква адаптиране, разходът свързан с този процес ще е много по-нисък, отколкото разходът свързан със самостоятелното разрешаване на проблема. Случва се понякога, че проблемът има автономен характер. Тогава няма друг начин освен да бъде разрешен самостоятелно. Но дори в такива случаи, разработваме иновативна добра практика от КСО, която можем да споделим с други, предавайки я в БАНКАТА за ДОБРИ ПРАКТИКИ КСО. По този начин доказваме на обкръжението, че сме отговорни. Отговорността ни трябва да започне от инвентаризацията на собствения ни потенциал. Това е най-успешният и кратък път да убедим другите, че социалната отговорност е това, което ни прави по-добри. Трябва също така да отбележим, че проблемите никога нямат само един „собственик“. Проблемът на фирмата е проблем и на Заинтересованите Стари и обратното.

Характерът на тази разработка е до голяма степен технически, имайки предвид ролята, която трябва да изпълни при програмирането на добрите практики в областта на КСО в машиностроенето в Варминско-Мазурското Воеводство. Приготвяна е обширна разработка, включваща методика на проектиране и въвеждане на стратегия в областта на КСО.

Желаем да благодарим на участниците на проекта за постигнатите резултати. Така както не веднъж казавахме, Вие – Дами и Господа сте автори на тези решения, които решения ако не Вие, ще използват други. И най-вече следващото поколение. Това, което правим днес, ще ни послужи не само на нас, но и на всички останали. Това е знак за съзнателното взимане на отговорност за бъдещите поколения. Бихме искали светът, който ще оставим, да им предлага поне такова благосъстояние, с каквото ние разполагаме днес.

ЛИТЕРАТУРА

Бренделиус М., Бурке С., Данненбринг Й., Гуртлер Г., Халбах Х., Перллезо Н. М., Учебник *NORMAPME за европейските МСП относно ISO 26000. Насоки на проблемите на социалната отговорност*. Първо издание юли 2011.

Дембски С., *Анализ на стойностите*, Център за Обучение на Икономисти Людвик Кживицки в Хожув, Хожув 1980.

Дурлик И., *Инженерно управление*, АМП, Гданск 1993.

Джога М., Гайевски З., Григорук И., Кухенберг Й., Пъда Е., Рибчинска А., Шимонек Й., *Промоция на Стандартите на социалната отговорност в предприятията. Добра практика KCO. Елементи от стратегията на фирмата*. Полска Конфедерация на Частните Работодатели Левиатан, Варшава 2010.

Макух Л., *Норми и стандарти на корпоративната социална отговорност (KCO). Наръчник на ключовите стандарти на корпоративната социална отговорност и взаимоотношенията и взаимозависимостите между тях*. Висше Педагогическо Учебно Заведение ТВП във Варшава, Варшава 2001.

Миетлевски З., *Equal Gender Index – методика за измерването на равните шансовете на различните полове на работа*, Издателство Фото Прес, Олшин 2010.

Миетлевски З., *Equal Gender Index – въвеждане икономиката на половете*, Издателство Фото Прес, Олшин 2009.

Пивато С., Погуц С., Перини А., Тенкати А., Мисани Н., Марино А., *Количествени изследвания. [в:] La responsabilità Sociale Dell azienda. Социална отговорност на предприятието*, [ред. Р. Валковиак], Олшинско Висше Учебно Заведение по Информатика и Управление, Олшин 2007.

Рабански Р., *Социално отговорен бизнес. Въпроси, ползи, практики*. Фондация за Иновативни Инициативи в Краков и Университет Ставангер в Норвегия.

Скшек – Любашинска М., Дийас – Покорска А., Будревич – Рошковска М., Макух Л., Станек – Ковалчик А., Ухл Х., *Оценка на въвеждането на Стандартите на корпоративната социална отговорност. Сбор от показатели на социалната отговорност в микро, малките, средните и големите предприятия*. Доклад 2011.

Социална отговорност на организацията, от отговорността до гъвкавите форми на работа [ред. р. Валковиак, К. Куровски], Издателство Фондация „Подпомагане и промотиране на Предприемачеството във Вармия и Мазури, Олшин 2009.

Валковиак Р., Миетлевски З., *Различните лица на реструктурирането на микро и малките предприятия в светлината на изследванията*, Олшинско Висше Учебно Заведение по Информатика и Управление Тадеуш Котарбински, Олшин 2007.

Списък на графиките

Графика 1. Структура на модела за разпространение на Добри Практики в областта на КСО в МАШИНОСТРОИТЕЛНИЯ БРАНШ.

Графика 2. МОДЕЛ за разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ в областта на КСО в МАШИНОСТРОИТЕЛНИЯ БРАНШ. Норма ISO–26000: Тематична област: Практики/Работнически Аспекти – заетост и трудови взаимоотношения, условия на труд, социален диалог/с работниците, БЗР на работа, развитие на човешкия капитал.

Графика 3. Процедури за оценка на приложението на добрите практики.

Графика 4. Крива на обучението.

Графика 5. Крива на претенциите

Списък на таблиците

Таблица 1 Прилики и разлики в действията на социално отговорните, реализирани от проучени предприятия от машиностроителния бранш в България и Полша, във Варминско-Мазурско Воеводство.

Таблица 2 Прилики и разлики в действията на социално отговорните, реализирани от проучени предприятия от машиностроителния бранш в България и Полша, във Варминско-Мазурско Воеводство.

Таблица 3 Логическа матрица на модела. Разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ на КСО от машиностроителния бранш – UDP – CSR – ВМ.

Таблица 4 СЕСИЯ: Устойчиво развитие (УР). Разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ на КСО в машиностроителния бранш – UDP – CSR – ВМ.

Таблица 5 СЕСИЯ: Безопасност и здраве на работното място (бзр). Разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ на КСО в машиностроителния бранш – UDP – CSR – ВМ.

Таблица 6 СЕСИЯ: HR. Разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ на КСО в машиностроителния бранш – UDP – CSR – ВМ.

Таблица 7 Етапи на постигане на целите и резултатите с помощта на модела за разпространение на добри практики с майнстрийм посока.

Таблица 8 Операционализация на измервателните годишни задачи в модела за разпространение на добри практики с майнстрийм посока.

Таблица 9 БЪПРОСНИК „Идеален работник”.

Таблица 10 Индивидуална самооценка „Идеален работник”.

Таблица 11 Модел „Идеален работодател”.

Таблица 12 Индивидуален лист за самооценка „Идеален работодател”.



Работна група Ворлинни февруари 2013



Работна група - Ворлинни март 2013



Международен семинар – Рин април 2013



Дебат по време на работната група април 2013



Подписване на договор между организациите на работодателите и работниците
– Оструда октомври 2012



Подписване на договор между организациите на работодателите и работниците
– Оструда октомври 2012



Семинар Оструда 17-19.09.2012 – представители на сътрудника ни от България



Семинар Оструда 17-19.09.2012



Среща на работническите организации по време на двустранната визита в София юни 2013



Двустранната визита в София юни 2013



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓŁNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ДОБРИ ПРАКТИКИ ПО КСО

в машиностроителния
бранш във
Варминско-Мазурското
Voеводство

Проектиране – Преустройство - Разпространение

Упражнения

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
2013

Варминско-Мазурски Регион НСЗЗ „Солидарност“
10 – 448 Олщин
ul. Гловачкиего 28

Фондация „Институт за Социална Отговорност на Организацията“
10-436 Олщин
ul. Дворцова 18/8;

Bulgarian Branch Chamber Machine Building 29 Alabin Street, P.O. Box 625. 1000 Sofia, Bulgaria

Проект: „Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш между Полша и България. Наръчник за въвеждане на социална отговорност“. в рамките на VIII приоритет. Регионални кадри на икономиката, **действия:** 8.1. Развитие на работниците и предприятията в региона; **поддействие:** 8.1.3. Укрепване на локалното сътрудничество – адаптивност във Варминско-Мазурското Воеводство Оперативна Програма Човешки Капитал.

Рецензент: **Станислав Козак**

Поправки: **Анна Янус**

Изданието се разпространява бесплатно.

Публикацията е налична и в електронна форма на интернет страниците www.janski.edu.pl, www.partnerstwo.net, www.institut-csr.net

ISBN 978-83-87897-78-9

Съдържание

Увод

Въведение

СЕСИЯ 1 – Упражнение 1

КСО в машиностроителния бранш във Варминско-Мазурското Воеводство в Полша и в България

Въведение

Упражнение 1.1. Машиностроителния бранш в Полша и в България – ДЕБАТ

Упражнение 1.2. Дискусия върху резултатите от изследването за възприемането на КСО в машиностроителния бранш във Варминско-Мазурското Воеводство в Полша и в България

Упражнение 1.3. Формулиране на изследователския проблем в областите: УР, HR, БЗР

Обобщение

СЕСИЯ 2 – Упражнение 2

Предпоставки на модела „Разпространение на Добри Практики в областта на КСО в машиностроителния бранш“

Въведение

Упражнение 2.1. Обхват на нормата ISO 26000

Упражнение 2.2. Дискусия върху матрицата на модела „Разпространение на Добри Практики в областта на КСО“

Упражнение 2.3. Дискусия върху парадигмата на модела „Разпространение на Добри Практики по КСО“

Обобщение

СЕСИЯ 3 – Упражнение 3

Стопанска дейност в условия на пазарна икономика

Въведение

Упражнение 3.1. Икономически анализ на бизнес модела

Упражнение 3.2. Човешкият капитал като Автономен Център на Печалба на Предприятието (Златен ключ на разпределение на печалбата – ЗКРП)

Упражнение 3.3. Бюджетиране на политиката на равнопоставеност на жените и мъжете на работното място

Обобщение

СЕСИЯ 4 – Упражнение 4

Методика на проектирането на модела „Разпространение на Добри Практики в областта на КСО“

Въведение

Упражнение 4.1. Идентифициране на изследователския проблем чрез метода ABC

Упражнение 4.2. Идентифициране на изследователския проблем чрез метода Управление на проекта

- Анализ на проблема: причини и следствия
- Анализ на целите: цели, средства

- Анализ на целите и избор на стратегия: цел – резултати
- Логическа матрица

Упражнение 4.3. Идентифициране на стратегия за идентифицирания проблем чрез метода IX-етапен модел за решаването на проблем и взимането на решение

Упражнение 4.4. Анализ и оценка на ДОБРИТЕ ПРАКТИКИ по КСО – примери

- Фирма „Идеал Стандарт – Видима
- Фирма „М+С Хидравлик“ АД Казанлък

Обобщение

СЕСИЯ 5 – Упражнение 5

Проектиране на ДОБРИ ПРАКТИКИ в областта на КСО

Въведение

Упражнение 5.1. ДОБРИ ПРАКТИКИ по КСО – УР

- Калкулятор КСО
- Крива на претенциите

Упражнение 5.2. ДОБРИ ПРАКТИКИ – БЗР

- Кутия на иновациите по БЗР
- Вътрешни учители

Упражнение 5.3. ДОБРИ ПРАКТИКИ – HR

- Оценка на работника
- Възнаграждение, базирано на индивидуалната оценка на служителите за ангажираността и приноса му в изграждането на стратегическата позиция на фирмата

Обобщение

СЕСИЯ 6 – Упражнение 6

Концепция за преустройство и разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ по КСО

Въведение

Разписание на Разпространението на Добри Практики по КСО в машиностроенето.

Етапи за постигане на целите и резултатите с помощта на модела за разпространение на добри практики с майнстрийм посока.

Операционализиране на измеримите годишни задачи на модела за разпространение на добри практики с майнстрийм посока

Литература

Въведение

Първата организация във Варминско-Мазурското Воеводство, започнала да популяризира концепцията на КСО, е Регион Варминско-Мазурски НСЗЗ „Солидарност“, която съвместно с Фондация „Институт за Социална Отговорност на Организацията“ и Българската браншова камара по машиностроене реализират проекта: *Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш в Полша и България. Наръчник за Добри Практики*. Основната цел на проекта е разпространението на добри практики в областта на устойчивото развитие и създаването на безопасни и добри условия на труд сред работническите и работодателските организации от машиностроенето, чрез изграждане на мрежа за сътрудничество, а също така разработване на модел за ефективно разпространение на решенията на КСО, на базата на опита на Българската браншова камара, който проект е предназначен за предприемачите и ръководителите от машиностроителния бранш.

Ползите за Зainteresованите страни от проекта са възможност за установяване на сътрудничество с участващите предприятия, а също така по-ефективно промиране на КСО във Варминско-Мазурското Воеводство, в което КСО е рядко използвана фактор за постигане на пазарен успех, отразяващ се върху конкурентоспособността и потенциала на фирмата. Проекта представлява изключителна възможност за пълното оползотворяване на предприемаческия потенциал, присъщ за жителите на този регион.

Предложението в публикацията комплект от упражнения има за цел да вдъхнови бенефициентите на проекта да постигнат резултати, които ще могат да считат за собствени и да почувстват удовлетворение от реализирането и популяризирането на упражненията в практиката: на пример в академичните среди и чрез медиите. Упражненията имат отворен характер. Вярваме, че креативността на участниците в проекта ще е от допълнителна полза, с помощта на която ще бъдат генериирани иновативни добри практики в областта на КСО, а опитът на българския партньор ще подейства инспириращо!

Изпълнението на упражненията във всяка една от сесиите е съпроводено от кратко въведение, което водещият развива по време на разработката. Обобщенията представляват крайния продукт на упражненията, а също така и изходен материал за бъдещи разработки, свързани с модела за разпространение на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш.

Наясно съм с това, че много от бенефициентите в проекта ще си зададат въпроса: защо правим това? Защо правя това? Какъв е смисълът на всичко това?

Отговорът е: има смисъл и то огромен. Това, което правим означава, че обръщаме поглед назад към миналото, към това което сме свършили до сега и към начина, по който сме използвали постиженията на поколенията преди нас (нека да не ги оценяваме). С творческото ни участие в проекта, с работата ни, изграждаме по-добър свят за нас и бъдещите поколения. Това е един вид равносметка за миналото, целяща да изгради по-добро бъдеще за децата ни!

От името на авторите, от своето и от името на експертите много Ви благодаря за участието в проекта.

Зигмунт Миетлевски

Въведение

Днес човечеството консумира 20% повече ресурси, отколкото ПРИРОДАТА е в състояние да възстанови. Как така това е възможно? Възможно е, но само в определен период от време. Като с харченето на пари е, които всъщност не притежаваме. Консумираме на кредит! Но ще дойде момент, когато достъпът до пари ще се изчерпи. Това ще се случи и с ресурсите на нашата ПЛАНЕТА. Ще настъпи момент, в който неудовлетворената потребност на консумиране „фалира“, поради невъзможността на ПРИРОДАТА да възстановява, това което ЧОВЕК унищожава. Днес сме свидетели на НЕИКОНОМИЧЕСКИ РЪСТ, т.е. на такова развитие, в което ръстът на негативните ефекти превишава този на позитивните!

На един жител на планетата статистически се падат около 2 хектара биологично продуктивна площ. Т.е. използваме повече, отколкото ПЛАНЕТАТА е в състояние да възстанови.

Двадесетте и две години с най-високи температури в историята на човечеството бяха отбелязани след 1980 година. Петкратно се увеличи броя на природните бедствия, пет пъти броя на ураганите и десет пъти броя на наводненията. Ако ЧОВЕК продължава да експлоатира по този неутолим начин ПЛАНЕТАТА, в близките 50 години ще изчезнат около 12% от птиците, 20% от влечугите, 28% от бозайниците, 34% от земноводните и 42% от рибите.

Коя е движещата сила, поради която ЧОВЕКЪТ моделира ПРИРОДАТА, а не ПРИРОДАТА - ЧОВЕКА, както беше в недалечното минало?

Отговорът е ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО на ЧОВЕКА! „Предприемачеството е умение, което се състои в съзиранието и намирането на причини за самореализация в условия на несигурност и риск, детерминирано от достъпа до средства: материални, финансови, човешки капитал и знание“¹. „Предприемачеството е широко обществена цел, която е асоциирана с прогреса и създаването на ново качество на самоличност (култура) на организацията. То може да бъде наречено социално-икономическа концепция на предприемачеството. Социално-икономическа, а не икономическо-социална, понеже икономиката е социална наука, а икономисването е „рожба“ на широко описаните в икономическите теории стандарти, но не се приема всеобщо. Стандартите изпълняват социална роля и функция, те са ценности, които моделират взаимоотношенията между хората и на хората с околната среда и също така представляват сбор от всичко това, от което се гради човешката култура, както на единицата, така и на организацията.

Културата е основа на комплексното развитие на работника и организацията. В културата трябва да се търсят „корените“ на принципите и ценостите, определящи правилата на обществения живот и етоса на организацията. В културата на организацията работникът намира и реализира предприемчивостта си, придавайки му идентичност (смисъл). Човекът е източник на предприемачеството и негов създател.²

Предприемачеството еволюира заедно с ЧОВЕКА, понеже...еволюира човешката готовност към промени, записана в гените. Например генът HAR1 (съкращение от human accelerated region – област на човешкото ускорение) е един от двигателите, задвижващи

¹ Миетлевски З., *Методика за анализ и оценка на данните в бюджетите на икономическите проекти, предпринети от безработни*, Институт на Организацията и Управлението в Промишлеността „ОРГМАСЗ“, Варшава 2003, стр. 45.

² Валковяк В., Миетлевски З., *Формите на преустройство на микро и малките предприятия под светлината на изследванията*, Олшинско Висше Учебно Заведение по Информатика и Управление „проф. Тадеуш Котарбински“ в Олшин, Олшин 2007.

еволюцията на човека. Това бе доказано през лятото на 2006 година от Катерин Полард, учен от Калифорнийския Университет в Дейвис, която открива този ген³.

В днешни дни оцеляването като вид представлява предизвикателство за хората! Дължни сме да осигурим условия на живот за бъдещите поколения. Това може да бъде постигнато само ако парадигмата на предприемаческата дейност бъде преустроена.

На предприемачеството трябва да се гледа в контекста на глобалните връзки и да бъде третирано като реална сфера на управлението. Трябва да си даваме сметка, че заедно с увеличението на ползите от предприемачеството, многократно се увеличават и разходите поети от ПЛАНЕТА! Единственото, което трябва да направим е да преустановим парадигмата на ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО! Ако ЧОВЕК не използва интелигенцията си, за да решава неотложните екологични, социални и икономически проблеми, а се фокусира само върху това да доказва възгледите си, това означава, че не се е научил от урока, който ПРИРОДАТА преподаде на Великденския остров⁴.

За преустройството на парадигмата на предприемачеството може да помогне нормата ISO 26000. Ще използваме тази норма при решаването на идентифицираните проблеми в рамките на проекта: „Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш в Полша и България, Наръчник за въвеждане на социална отговорност“. Проблеми в областите: устойчиво развитие, човешки капитал и безопасност и здраве на работното място лидерът на проекта е Варминско-Мазурски Регион НСЗЗ „Солидарност“. Партьорите по проекта са: Фондация „Институт за Социална Отговорност на Организацията“ и Българската Браншова Камара по Машиностроене.

В политиката на Европейския Съюз (ЕС) *корпоративната социална отговорност* (в тесния смисъл на думата) и в по-широкия смисъл наричана *устойчиво развитие*⁵, заема важна позиция, поради ролята си, която отиграва в създаването на конкурентоспособността и устойчивото развитие на ЕС.

В концепцията на корпоративната социална отговорност основната цел на предприятието – генериране на печалба и увеличаване на пазарната стойност на предприятието – не се променя. Единственото, което се очаква от предприятията е, че ще приспособят своите дейности към съществуващите обществени норми, ценности и очаквания. Очаква се от предприятията, че ще се погрижат техните дейности, излизящи извън икономическия и правен обсег, да бъдат прозрачни, етични и да взимат под внимание интереса на обществото – Заинтересованите страни – т.е. да бъдат социално отговорни. Реализирайки своите бизнес цели, предприятията поемат отговорността за влиянието на решенията и действията си върху обществото и околната среда, в това число за здравето и благосъстоянието на обществото.

Устойчивото развитие не е грижа единствено на ЕС. Увеличава се самосъзнанието на хората за това, че ресурсите се изчерпват, и че е необходим нов подход при снабдяването със суровини, преработката им и обезвреждането на отпадъците. Човек все по-често насочва вниманието си към ПРИРОДАТА, с което се учи, по какъв начин отново да въведе на пазара

³ Begley S., *Как се ражда човек*, Newseek Poland nr 12/2007, str. 71-76.

⁴ Великденският остров е пример за това, как човек може да унищожи околната среда и себе си. През осми век н.е. човек заселва този остров, намиращ се по средата на Тихи океан (4 хил. км на запад от Чили). Хората изсичат островните гори, с цел да се освободи място за земеделие, за строителство на къщи, кораби, и за отопление. В края на седемнадесети век бе отсечено и последното дърво. Резултатът – канibalизъм и измирание на човешката популация. Не е имало начин хората да избягат от този капан. Дали ни чака същата съдба, когато унищожим планетата ни? Кой ще ни помогне? Все пак ЗЕМЯТА е точно такъв остров, намиращ се в океана на нашата ГАЛАКТИКА!

⁵ Устойчиво развитие, англ. sustainable development – непрекъснато развитие. Понятието устойчиво развитие се намира в КОНСТИТУЦИЯТА на Република Полша (чл. 5)

това, което до сега бе третирано като след-производствен отпадък. Днес тези отпадъци (боклук) представляват ценен материал, който започва мъдро да бъде използван от человека. Но все пак още много неща могат да бъдат направени в тази насока. Ситуацията е подобна и в много други области от човешката дейност, например в управлението на човешките ресурси, в управлението на логистическата верига (прилагане на принципите на корпоративната социална отговорност на всеки етап от доставките), в обозначаването на продуктите, в дейностите, свързани с местното общество.

За да се справим с предизвикателството на концепцията на устойчивото развитие, нужно е да се стигне до консенсус между всички участници на пазара относно прилагането и спазването на нормите и стандартите на социалния живот и на по-нататъшното експлоатиране на околната среда. Трябва да се знае по какъв начин действа бизнесът в условия на пазарна икономика, както от страна на предприемачите, така и от страна на работниците и техните представители, т.е. синдикатите. Когато става дума за общи проблеми, всички трябва да „надават на една и съща вълна“. Това е възможно ако всички разбират въпросните понятия. Поради тази причина - да се улесни диалога на Заинтересованите Стани - в рамките на проекта бе изготвен комплект от упражнения. Основно внимание в нормата ISO 26000 бе обърната на областта: **Практики/Работнически аспекти – заетост и трудови отношения, условия на труд, социална закрила, социален диалог, БЗР, развитие на човешкия капитал.**

Нека да не забравяме: устойчивото развитие представлява такова поведение на хората, което позволява да се запази състоянието на ПЛАНЕТАТА ни за бъдещите поколения. „Концепцията на устойчивото развитие предполага възможност за трансформиране на обществото, както и на различните му сфери на функциониране, запазвайки ресурсите и позволяйки на следващите поколения да използват постигнатите постижения на предците си“⁶. Следователно концепцията е базирана на мъдростта на человека – на рационалните действия във всички сфери на човешката дейност. Ще се опитаме по време на срещите ни да превърнем вярата ни в инструменти, които ще ни помогнат както на нас, така и на тези, на които препоръчваме тези инструменти, да ни приближат към целта - да разберем връзката: ПЛАНЕТА-ЧОВЕК, а също така влиянието на човешкото предприемачество върху това да бъдем или да не бъдем.

⁶ Рошицки Р., *Междunaродни и европейски концепции на устойчивото развитие*, Преглед на Научната Методология , номер 4, 2010, стр 44-56.

СЕСИЯ I – Упражнение 1

КСО в машиностроителния бранш в Полша във Варминско-Мазурското Воеводство и в България

Въведение

Основната цел на проекта: *Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш в Полша и България. Наръчник за въвеждане на добри практики е разпространението на добрите решения от областта на устойчивото развитие* сред предприемачите, действащи в сектора на ММСП от машиностроителния бранш във варминско-мазурското воеводство. Цел представлява също така и **създаването на безопасни и добри условия на труд**, чрез създаване на мрежа за сътрудничество и **разработване на модел за ефективно разпространение на решенията на КСО**, базиран на опита на Българската Браншова Камара и предназначен за предприемачите и ръководителите от машиностроенето. Необходим е методичен подход при дефинирането на очакванията, за да можем да идентифицираме основния проблем, а след това да го решим. За това, като за начало, реализирайки упражнение 1.1, ще се опитаме добре да се запознаем с функционирането на машиностроителния бранш в България и Полша. С оглед на мястото на изпълнение на проекта, ще акцентираме върху машиностроителния бранш във Варминско-Мазурското Воеводство. В устрема си към целта, ще ни помогне ДЕБАТА, в който ще вземат участие както създателите на проекта, така и бенефициентите. Очакваме, че изводите от дебата ще ни насочат към проблематичната област, в която ще намерим интересни проблеми, а също така и перспектива за формулиране на парадигмата на модела за разпространение на добри практики в областта на КСО в интересуващия ни бранш. В упражнение 1.2 ще проверим придобитото по този начин знание и ще дискутираме резултатите от изследването за възприемането на КСО в машиностроителния бранш във Варминско-Мазурското Воеводство в Полша и в България. Изводите от тези две упражнения ще представляват материал за формулиране на изследователския проблем в трите области – упражнение 1.3:

1. Устойчиво развитие – УР,
2. Човешки ресурси – HR,
3. Безопасност и здраве на работа – БЗР.

Упражнение 1.1

Машиностроителен бранш в Полша и в България - ДЕБАТ

Задача: Участниците в конференцията: *Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш в Полша и България. Наръчник за въвеждане на социална отговорност*, дискутират на тема състоянието на машиностроителния бранш в Полша и в България.

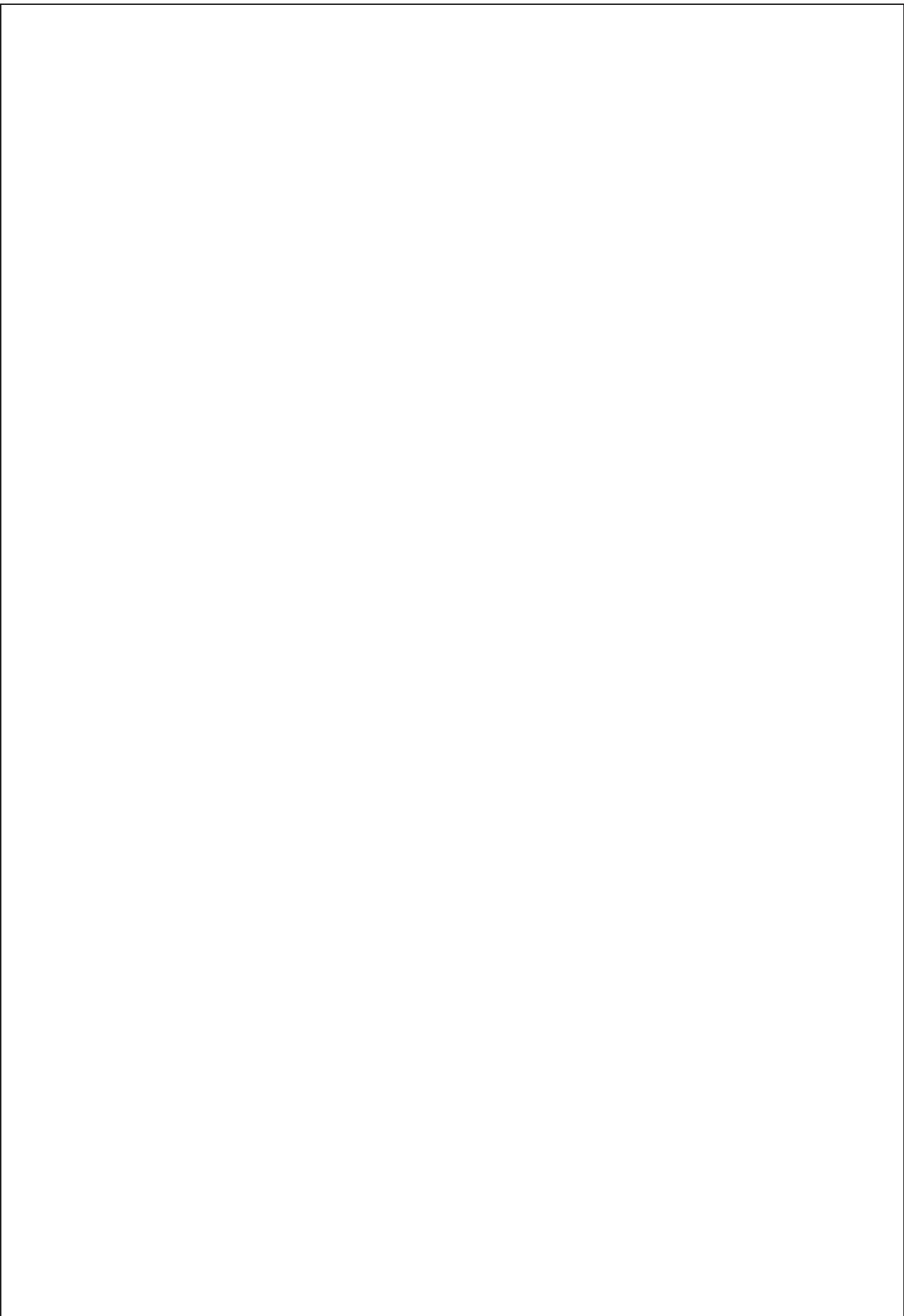
Цел: Идентифициране на потенциалните стратегии за разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ сред работническите и работодателските организации от машиностроителния

бранш във Варминско-Мазурското Воеводство от областта на УСТОЙЧИВОТО РАЗВИТИЕ И СЪЗДАВАНЕТО НА БЕЗОПASНИ И ДОБРИ УСЛОVИЯ НА ТРУД, чрез създаване на мрежи за сътрудничество и разработване на модел за ефективно разпространение на решенията на КСО, на базата на опита на Българската Браншова Камара, предназначен за внедряване сред предприемачите и ръководителите от машиностроенето.

Правилник на обществения дебат

1. Дебатът е воден от Модератор, безпристрастен човек, не участва в дискусията.
2. Модераторът е подпомаган от Асистент, който информира говорителите за оставащото време на изказването и документира дебата.
3. Преди започването на дебата участниците заемат определените им места:
 - а. Експертите от панела заемат отредените за тях места,
 - б. Участниците в дебата заемат местата в залата.
4. Модераторът обявява тезата преди изказванията на членовете на експертите от панела
5. След това участниците заемат места на залата според възгледите си.
6. Говорителите и членовете от Експертния Панел започват презентациите си – всеки един от тях разполага максимално с 10 минути.
7. След презентациите на експертите думата вземат присъстващите в залата. Всеки има право да изкаже мнението си. Преди изказването участникът се представя, посочвайки на Асистента името и фамилията си. Говорителите от „двета полюса“ трябва да се редуват, т.е. след изказването на единия следва изказване на другия опонент. Дебатът се води докато вече няма желаещи за вземане на глас или докато Модераторът изрично не нареди това да се случи.
8. Всички участници в дебата имат правото да задават въпроси на експертите или на лицата, взимащи участие в дебата. Изказването във формата на „въпрос“ или „изказване“ трябва да бъде предшествано с вдигане на ръка. Въпросът или изказването не могат да бъдат по-дълги от 3-4 минути. Ако желанието за включване в дебата не бъде прието, кандидатът сяда на мястото си без право на глас.
9. Говорителят и Модераторът могат да прекратят изказването във всеки един момент.
10. Говорителите са длъжни да се съобразяват с даденото им време. В случай, че времето бъде превишено, Модераторът може да прекъсне изказването.
11. Участниците в дебата могат да променят местата си и да излизат от залата само в паузите между отделните презентации.
12. Модераторът има право да „укроти“ залата. В крайни случаи има правото да изгони от залата участниците, които не се придържат към правилника.
13. След дебата следва гласуване, в което всеки един от присъстващите има правото да подкрепи една от страните на дебата.

Обобщение



Упражнение 1.2

Дискусия върху резултатите на изследването⁷ за възприемането на Устойчивото развитие в машиностроителния бранш във Варминско- Мазурското Воеводство в Полша и в България

Устойчивото развитие представлява такова поведение на хората и организацията, което позволява състоянието на планетата ни да се запази за бъдещите поколения. За да отговорим на предизвикателството на концепцията на устойчивото развитие, нужно е да се стигне до консенсус между всички участници на пазара относно прилагането и спазването на нормите и стандартите на социалния живот и за по-нататъшното експлоатиране на околната среда.

Доскоро в Европейския Съюз на дневен ред бе концепцията за социална отговорност на организацията (corporate social responsibility – CSR), според която предприятията в своите дейности доброволно вземат предвид социалната и екологична проблематика (доброволността, разбирана като привилегия, а не задължение или принуда). В новата концепция социалната отговорност е определена като отговорност на предприятието за влиянието си върху обществото. Същината на тази концепция се състои в запазването на баланса между интереса на предприятието и обществените интереси. (Благосъстоянието на предприятието не може да е в противоречие с обществените очаквания). КСО е обществена инициатива, която удовлетворява потребностите на обществото, тя е динамичен процес, който стимулира креативността във фирмата, проявяваща се в иновативните решения, удовлетворяващи нуждите на обществото. (Предприятие, което не смогва на промените настъпващи в обкръжението, е много вероятно да не успее в бизнеса). Съдържаща се във визията и мисията на предприятието, КСО свидетелства за неговата далновидност. Такъв тип предприятие знае какво да прави и как да го направи, а продуктите му и услугите му удовлетворяват не само основните нужди на клиентите, но също така и на широко разбираните обществени потребности. В този ред на мисли КСО не е идея fixe.

В корпорациите КСО еволюира от филантропия към съзнателно планиране на стратегия за държанието на социално отговорните. Корпорациите доста бързо разбраха, че социално отговорното държание е добра инвестиция за бъдеще. То е също така начин да се получи „опрощение“ от обществото за действията си – съзнателни или не – които до сега не са били добре приемани. Това е начин за спечелване на общественото одобрение във времена, в които фирмата трябва да се изправи срещу кризата.

Съществена характеристика на социалната отговорност е стремежът на организацията към: вземането предвид социалните и свързаните с околната среда въпроси при вземането на решения, а също така поemanето на отговорността за въздействието на взетите решения и действията върху обществото и околната среда. Отговорният бизнес търси синергия между трите области на дейност на предприятието: икономическа, социална и околната среда.

⁷ Изследването бе извършено в рамките на Приоритет: VIII. Регионални икономически кадри, Действие: 8.1. Развитие на работниците и предприятията в региона, Поддействие 8.1.3. Укрепване на местното сътрудничество, с цел адаптивност във Варминско-Мазурското Воеводство. Проект „Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш в Полша и България. Наръчник за въвеждане на социална отговорност“. Партийор в проекта е Българската Браншова Камара по Машиностроеене в София, обединяваща около 300 предприемачи от България. Създаденият въпросник е първа стъпка за сравнение на приликите и разликите на нивото на знанията и практическото прилагане на социално отговорните решения, най-вече в областите на организиране на работни места, защита на околната среда и на местни инициативи.

Обосновка на избора на изследователската тема. Една от първите организации във Варминско-Мазурското Воеводство, което започна да се занимава с промирането и популяризирането на КСО, е Варминско-Мазурски Регион НСЗЗ „Солидарност“ в Олшин. Тази организация сътрудничи в рамките на международния проект (полско-италиански) Инициатива на общността EQUAL. Италианските партньори реализираха проекта „Подпомагане на иновативните процеси в малките и средни предприятия: малкото предприятие като ефективен носител на устойчивото развитие“. Полският партньор реализира проекта: „Подпомагане на реструктуризираните предприятия и работниците им“ и в рамките на международното сътрудничество натрупа знания от областта на изследването на действията от КСО и се запозна с добrite практики на италианския Партньор.⁸ [стр. 71] В момента Варминско-Мазурски Регион НСЗЗ „Солидарност“, заедно с Фондация „Институт за Социална Отговорност на Организацията“ и Българската Браншова Камара по Машиностроение (машиностроителна, прецизна, електротехническа промишленост) реализират следващия проект: „Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш в Полша и България. Наръчник за добри практики.“

Модернизирането на машиностроителната промишленост изисква високи професионални квалификации, ефективно управление на работническия потенциал, безопасни условия на труд и въвеждане на нов подход за устойчиво развитие. Фирмите от машиностроителния бранш се нуждаят от решения, които да им позволяват да въведат инвестиции, съобразно устойчивото развитие. Според данни на ВУП Олшин (WUP Olsztyn) (2011г) промишления бранш се развива - генерира 12,1% нови оферти за работа, приходите през месец май 2011 година се покачиха с 18,4%, а ефективността на работата, изчислена на 1 работник, се покачи с 13,6% в сравнение с май месец 2010 година.

Устойчивото развитие изисква наличието на капитал, който от части може да бъде придобит от обкръжението. В този капитал също така влизат и добrite практики. Поради това се поражда нуждата от промотирането на КСО, разбирано като настърчаване на предприемачите да се запознават и сравняват моделите и добrite практики от областта на КСО. Тези процеси би трябвало да стимулират иновативните процеси в предприятията.

Знанията за КСО в предприятията зависят от тяхната големина. Аналогично е и при работниците – колкото по-голямо е предприятието, толкова по-богати са знанията. И това не е поради факта, че в по-големите предприятия работят повече работници, а поради оперирането им на международните и глобални пазари. Те създават бизнес контакти с фирми, при които действията в рамките на КСО са често записвани в стратегиите им. По този начин полските фирми усвояват знания за КСО. Освен това Полша, с помощта на различни европейски програми, успява да популяризира и промотира знанията за КСО сред полските предприятия, пример за което е проектът (един от многото), в който участва Варминско-Мазурското Воеводство и в рамките на който обменя знания и опит от областта на КСО с Българската Браншова Камара по Машиностроение от София

Предмет на изследването: знанията и практическото използване на социално отговорните решения, най-вече от областта на организирането на работни места, защитата на околната среда и локалните инициативи сред предприятията от бранша по машиностроение в България и Полша във Варминско-Мазурското Воеводство.

⁸ Серги Пивато, Стефано Погутц, Анна Пемини, Антонио Тенкати, Никола Мисани, Александро Марино, *Количествени изследвания. [w:] La responsabilità Sociale Dell azienda.*, Социална Отговорност на Предприятията, [ред. Р. Валковиак], Олшинско Висше Учебно Заведение по Информатика и Управление Тадеуш Котарбински, Олшин 2008, стр.89

Обект на изследването: предприятията от машиностроенето в Полша, във Варминско-Мазурското Воеводство и в България. Проучванията бяха проведени в рамките на **Приоритета:** VIII. Регионални човешки ресурси, **Действия:** 8.1. Развитие на работниците и предприятията в региона, **Поддействия:** 8.1.3. Укрепване на локалното партньорство за приспособимост във Варминско-Мазурското Воеводство.

Проект: „Обмен на добри практики в областта на КСО в сектора по машиностроение между Полша и България. Наръчник за въвеждане на социална отговорност”.

Партньор по проекта: Българската Браншова Камара по Машиностроение в София.

Цел на изследването:

1. Сравнение на приликите и разликите на нивото на знания и практическата реализация на социално отговорните решения в полските и българските предприятия от машиностроителния бранш. И най-вече в областта на организирането на работни места, местни инициативи и защитата на околната среда.
2. Създаване на безопасни и добри условия на труд, чрез разработване на мрежа за сътрудничество и модел за ефективно разпространение на решенията от КСО – на базата на опита на Българската браншова камара.

Този модел е предназначен за предприемачите и ръководителите от машиностроителния бранш.

Един от основните резултати от изследването ще е разпространението на добри практики сред работническите и работодателските организации от машиностроенето във Варминско-Мазурското Воеводство, практики от областта на устойчивото развитие и най-вече в областта на организирането на работни места, местни инициативи и опазването на околната среда.

От направените проучвания в Италия се забелязва, че „*КСО е често спонтанна, неотделена стратегически, но широко използвана практика*”⁹. Това неофициално твърдение бе прието като **основна хипотеза**. Твърдението бе проверено в предприятията, действащи в сектора по машиностроение във Варминско-Мазурското Воеводство, а също така и в България. Вдъхнови ни толкова много, че решихме да потърсим отговор на въпроса, дали в Полша нещата стоят по подобен начин. Провокира ни твърдението на авторите на проучването, че „*Тези неофициални и несъзнателни действия, са характерни само за Италия и най-вече за сферата на малките предприятия*”¹⁰. Според нас това е не само италианска черта. За да бъде проверено твърдението, бе изготовен изследователски въпросник. Той се основава на съдържанието на таблиците и графиките от доклада на проучванията, извършени от Университет Боккони, заедно с партньорите по проекта: Националната занаятчийска камара (CNA ECIPE, CNA Impresa Sensibile, ETIPAR и Comes), а също така с участието на местните организации CNA от Емили-Романи, Сиракузи, Арецо и региона Тоскания¹¹.

Извършените проучвания в Италия имаха за цел разпознаване на реалните действия на предприятията в рамките на следваната от тях политика на КСО. А целта на нашето проучване¹¹ е сравнение на приликите и разликите на нивото на знанията и на практическото реализиране на социално отговорните решения и най-вече на организирането на работни

⁹ Серги Пивато, Стефано Погутц, Анна Пемини, Антонио Тенкати, Никола Мисани, Александро Марино, *Количествени изследвания. [w:] La responsabilità Sociale Dell azienda., Социална Отговорност на Предприятията, [ред. Р. Валковиак], Олшинско Висше Учебно Заведение по Информатика и Управление Тадеуш Котарбински, Олшин 2008, с.71.*

¹⁰ стр.89.

¹¹ Проучванията бяха реализирани в рамките на Приоритета: VIII. Регионални кадри на икономиката, Действия: 8.1. Развитие на работниците и предприятията в региона, Поддействия: 8.1.3. Укрепване на местното сътрудничество за адаптивност във Варминско-Мазурското Воеводство

места, защитата на околната среда и местните инициативи. То бе реализирано в рамките на проекта „Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш между Полша и България“ и проведено едновременно в Полша, във Варминско-Мазурското Воеводство и в България в периода от май до юли месец 2012 година. Изпълнителите на проучването са Регион Варминско-Мазурски НСЗЗ „Солидарност“, които за тази цел събраха изследователски екип, и Българската браншова камара – машиностроене със седалище в София, обединяваща около 300 предприемачи от цяла България.

Методи и описание на изследването. Преди официално да пристъпим към проучването, беше извършен преглед на литературата, касаеща този предмет, в това число документите на статистическите институти, институтите на трудовия пазар, на местната преса и докладите. Това бе последвано от разговори, интервюта и наблюдения. Събраният по този начин емпиричен материал, послужи за създаването на въпросник, а той от своя страна за извършването на анкетно проучване, което бе реализирано в периода март-юни 2012 година, едновременно в Полша – във Варминско-Мазурско Воеводство и в България. След това бе извършен количествен и качествен анализ на събрания емпиричен материал. Бе изгответен доклад, където бяха представени резултатите и изводите от проучването. В изследването, участие взеха 202 респондента, 170 (84,16%) от Полша и 32 (1,84%) от България. От 170 въпросника бяха изтеглени 64, за да се запази репрезентативността на фирмите, участващи в изследванията.

За да се провери **основната хипотеза**: КСО е често спонтанна, неотделена стратегически, но често използвана практика, бяха формулирани следните девет частични въпроса:

- 1: Кой е основният източник на знание за КСО в предприятията?
- 2: С какъв тип действия асоциират предприемачите и работниците КСО?
- 3: Какви стимули и ползи могат да се извлекат от въвеждането на социалната отговорност?
- 4: Какви са инициативите на предприемача – съзнателни или несъзнателни - в рамките на КСО?
- 5: Какви са пречките при разпространението на КСО?
- 6: Какви действия могат да спомогнат за по-доброто разпространение на КСО?
- 7: Какви действия предприемат предприятията в областта на КСО относно работниците?
- 8: Какви действия предприемат предприятията относно клиентите и доставчиците?
- 9: Какви действия предприемат предприятията в областта на КСО относно взаимоотношенията на фирмата с местното общество?

Резултатите и изводите от изследването се намират в таблица 1.

Резултати от изследването

Таблица 1. Прилики и разлики на социално отговорните действия, реализирани от проучените предприятия от машиностроенето в България и Полша, във Варминско-Мазурското Воеводство

Прилики	Разлики
Основният източник на информация за КСО и в двете групи проучени предприятия е Интернет	В България, повече отколкото в Полша, знанията по тази тематика произлизат от информацията от бранша и средствата за масово осведомяване това може да означава по-голяма степен на осведоменост и по-голямо значение на КСО сред българските предприятия в машиностроенето
Сред полските и българските предприятия КСО често е свързана с политиката за обучение на човешките ресурси (втория по важност фактор); Еднакво малък е делът на даренията, спонсорството, филантропията и инвестициите за местното общество	Полските респонденти най-често свързват КСО с доброволното сдобиване на екологични, социални и сертификати за качество, след това с про-социалните дейности, равнопоставеността и кооперацията на работниците и профсъюзите (основно с околната среда и работниците) Българските респонденти свързват КСО с въвеждането на кодекс на поведение/ вътрешен правилник, а след това с диалога с клиентите, покриването на задълженията, прозрачността на информацията (основно с вътрешни норми и клиенти) Основните ползи (стимули) от въвеждането на КСО за полските приемачи са подобряване на имиджа и репутацията на фирмата, а също така – в дългосрочен план – подобряване на икономическите резултати;

Прилики и разлики на социално отговорните действия, реализирани от проучените предприятия от машиностроенето в България и Полша, във Варминско-Мазурско Воеводство

Прилики	Разлики
	Българските предприятия от машиностроенето на първо място поставят по-добрата ефективност и лоялност на служителите, подобряване на взаимоотношенията с работниците и профсъюзите и чак след това ползите от подобряването на имиджа на фирмата
Примерни инициативи	България: „Идеал Стандарт – Видима“ АД и „М+С Хидравлик“. Полша, Воев. В-М: „ЗЕМ ЕЛК“ и ЕЛБУДЕКС
Най-честите трудности при разпространението на КСО е недостигът на информация и икономически ресурси	Българските респонденти са наясно с връзката между КСО и стратегията и задачите на фирмата, докато полските им колеги не забелязват тази връзка, това може да е показател за по-доброто разбиране (зрелостта) на проблематиката на КСО и ролята ѝ във фирмата от българските предприятия
Според респондентите от двете страни дейността, която може да спомогне за разпространението на КСО , е защитата на околната среда, използвайки бюджета за устойчиво развитие	
Ако става въпрос за действията на КСО по отношение на работниците , българските и полски предприятия поставят на преден план политиката на професионално обучение и образование, излизаша от рамките на колективните трудови договори, и инициативи за удовлетворение на нуждите на служителите и подобряване на вътрешната комуникация	В сравнение с полските, в българските предприятия, сертификатите по БЗР са от по-голямо значение
Социално отговорните дейности по отношение на клиентите и доставчиците и в двете групи са концентрирани основно върху качеството (сертификати, проучване на удовлетворението на клиентите).	Сред проучените фирми в Полша тази дейност има по-всестранен характер, включва в по-голяма степен проблеми, свързани с опазването на околната среда, с местното общество, спазването на гаранциите и качеството на процесите.
По отношение на комуникацията с местното общество , предприятията от машиностроителния сектор и от двете страни се концентрират върху спонсорирането на културни, спортни и артистични мероприятия	Сред полските предприятия по-разпространени са международните дарения, докато в България - даренията на местно ниво

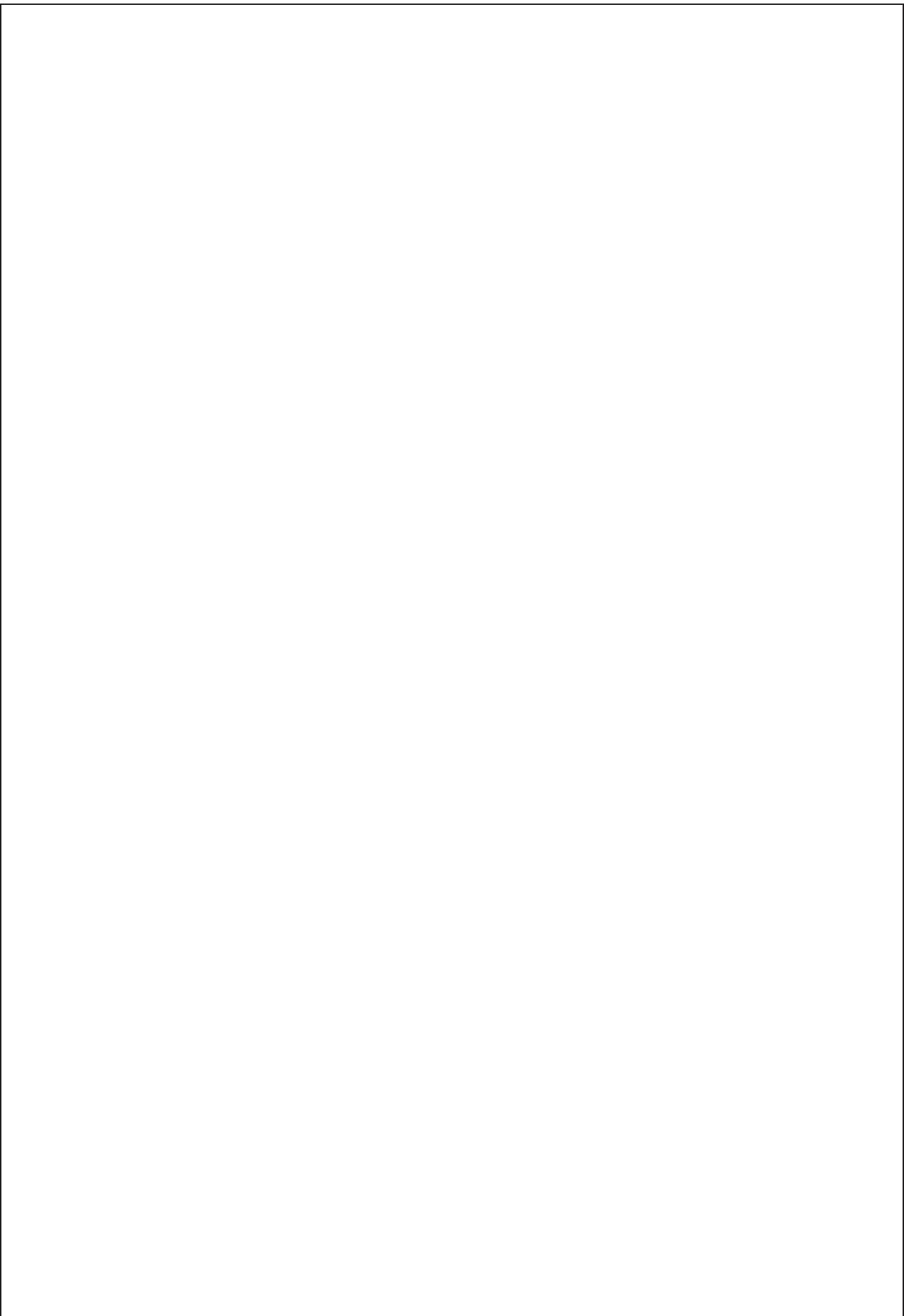
Източник: Зигмунт Миетлевски, Едита Сподарчик, Катажина Шелаговска – Рудзка

Изводи от изследването

1. В предприятията от машиностроителния бранш в Полша, във Варминско-Мазурското Воеводство и в проучените фирми от този бранш в България *действията в областта на КСО представляват спонтанична, неотделена стратегически, но широко използвана практика*.

2. В българските предприятия – в сравнение от полските – проблематиката на КСО е по-съзнателно подпомагана от действията в бранша и е насочена към вътрешността на фирмата (подобрене на качеството, на вътрешните правилници, на условията на БЗР и на взаимоотношенията със служителите), след което следва подобрението на диалога с клиентите и имиджа на фирмата. В полските предприятия тези действия са по-всестранни и хаотични. В краткосрочен план са насочени към подобрението на имиджа, а в по-дълга перспектива – към икономическите резултати на фирмата.

Обобщение



Упражнение 1.3

**Формулиране на изследователския проблем в областите:
Устойчиво развитие – УР,
Човешки ресурски – HR,
Безопасност и Здраве на Работа - БЗР**

Отговори на въпросите!

- *Как да съчетаем целите на предприятието със социалните цели?*
- *По какъв начин да преобразим нематериалните активи на предприятието в материални?*
- *Какво трябва да се направи, за да се оцелее на пазара по време на криза и да не се уволняват работници?*
- *Трябва ли рязането на разходите в предприятието да бъде съпроводено от уволнение на служители?*

Цел: Формулирай най-често срещаните от предприемачите в сектора на микро, малките и средни предприятия (ММСП), проблеми от областта на устойчивото развитие, човешкия капитал и БЗР. Предложи действия, които според теб могат да решат тези проблеми. Попълни резултатите от работата си в таблици 1,2,3 и 4.

Помощни въпроси за сесията Устойчиво развитие.

Перспективи пред работодателите:

1. По какъв начин ДОБРАТА ПРАКТИКА ще допринесе за постигането на целите на фирмата?
2. Ще помогне ли ДОБРАТА ПРАКТИКА за подобряването на конкурентоспособността на фирмата?
3. Какви ще бъдат разходите, свързани с управлението на ДОБРАТА ПРАКТИКА?

Перспективи пред работниците:

1. По какъв начин ДОБРАТА ПРАКТИКА ще неутрализира проблема?
2. Какви разходи ще понесат работниците, във връзка с въвеждането на ДОБРАТА ПРАКТИКА?

Перспектива на негоциациите:

1. Оferта за ДОБРА ПРАКТИКА
2. Разходи, свързани с въвеждането на ДОБРАТА ПРАКТИКА
3. Управление на ДОБРАТА ПРАКТИКА
1. Мониторинг на ДОБРАТА ПРАКТИКА
2. Периодична оценка на ДОБРАТА ПРАКТИКА
3. Евентуални нови преговори с цел намиране на нови решения

Таблица 1 Сесия: Устойчиво развитие (УР)

Разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ по КСО в машиностроителния бранш – UDP – CSR – ВМ

нр	Перспектива	Вид на интервенцията
1.	Работодатели	
2.	Работници	
3.	Предмет на преговорите	
4.	Мотивиране	

Собствена разработка: Група: Устойчиво развитие (УР).

Разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ в областта на КСО в машиностроителния бранш
– UDP – CSR – BM

Таблица 2 Сесия: Безопасност и Здраве на работа
(БЗР)

НР.	Тематични области	Вид интервенция
1.	Работохолизъм	
2.	Професионално изчерпване	
3.	Промоция – профилактика БЗР	
4.	Местно общество	

Собствена разработка: Група: БЗР

Разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ в областта на КСО в машиностроителния бранш
– UDP – CSR – BM

Таблица 3 Сесия: Човешки ресурси – HR

нр.	Тематични области	Вид интервенция	
		Ползи	Очаквания
1.	Имидж на фирмата		
2.	Възнаграждение на работниците		
3.	Взаимоотношения работодател-работник		

Собствена разработка: Група: HR.

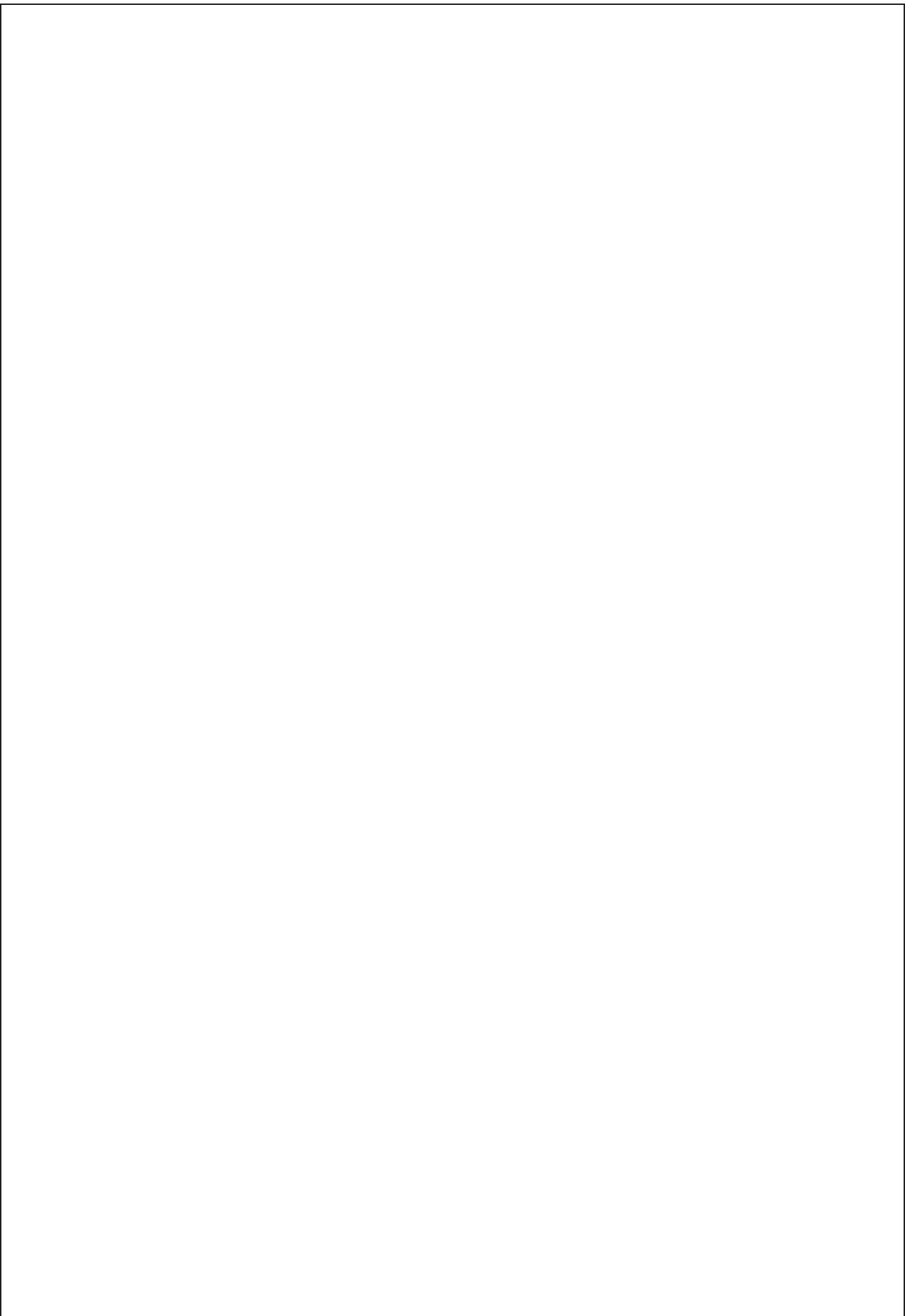
Разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ в областта на КСО в машиностроителния бранш
– UDP – CSR – BM

Таблица 4 Логическа матрица на модела

	Сесия УР	Сесия HR	Сесия БЗР
Проблеми			
Цели			
Резултати	<ul style="list-style-type: none"> - Конференции – Сесии - Модел за разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ от КСО в машиностроителния бранш, в областите: - УР (Устойчиво развитие), - БЗР (модел на сплотяващата стратегия за управление на семейния и професионалния живот), - Програми, - Наръчник за въвеждане на добри практики - Книга. - - - 		
Действия			

Собствена разработка: Групи: Устойчиво развитие (УР), БЗР,
HR.

Обобщение



СЕСИЯ II – Упражнение 2

Предпоставки на модела за разпространение на добри практики в областта на КСО в машиностроенето

Въведение

Върху идентифицираните по време на първата сесия изследователски проблеми ще дискутираме в упражнение 2.1, за да можем да ги разпределим в подходящите области на нормата ISO 26000. С оглед на заложения цел на проекта, специално внимание ще обърнем на областта: **Практики / Работнически аспекти** - заетост и трудови взаимоотношения, условия на труд, социален диалог/работници, БЗР на работа, развитие на човешкия капитал. В тази област със сигурност ще успеем да създадем парадигми за УС, HR, БЗР.

Какви критерии трябва да вземем под внимание при създаването на основния изследователски инструмент? Отговор на този въпрос ще потърсим, реализирали упражнение 2.1 Предлагаме дискусия върху ключа: РАЗПОЗНАВАНЕ – ДИАГНОЗА – РЕАКЦИЯ – ИНТЕРВЕНЦИЯ, който идеално сработи при решаването на проблеми в другите реализирани от нас проекти¹²:

В този случай предлагаме да се концентрираме вниманието си върху попълване на този ключ със съдържание, детерминирано от целта на проекта. Реконструирането на предложенияя ключ предлагаме да бъде започнато от намирането на отговори на следните въпроси:

- *Как да съчетаем целите на предприятието със социалните цели?*
- *По какъв начин да преобразим нематериалните активи на предприятието в материални?*
- *Какво трябва да се направи, за да се оцелее на пазара по време на криза и да не се уволняват работници?*
- *Трябва ли рязането на разходите в предприятието да е съпроводено от уволнение на служители?*

Направените изводи в края на упражнение 2.1 ще послужат в упражнение 2.3 за започване на дискусия върху създаването на парадигма за Разпространение на Добри Практики от КСО.

Упражнение 2.1

Тематични области на нормата ISO 26000

Задача: Запознай се с нормата ISO 26000

¹² Валковяк В., Миетлевски З., *Формите на преустройство на микро и малките предприятия под светлината на изследванията*, Олшинско Висше Учебно Заведение по Информатика и Управление „проф. Тадеуш Котарбински“ в Олшин, Олшин 2007.

Цел: Избери тези области от нормата ISO 26000, а в областите тези критерии, които според теб са значими за решаването на проблема.

1. **Организационен ред**, в чиито редици влизат: законосъобразност, отчетност, прозрачност, етични принципи, разпознаване на заинтересованите страни.
2. **Човешки права** - цивилни и политически права, социални права, икономически и културни, уязвими групи, основни трудови права
3. **Практики/Работнически аспекти** – заетост и трудови взаимоотношения, условия на труд, социална помощ, социален/работнически диалог, БЗР, развитие на човешкия капитал.
4. **Околна среда** – предотвратяване на замърсяването, промените в климата – ограничение и адаптиране, защита и опазване на околната среда
5. **Етика в бизнеса** - предотвратяване на незаконното присъяване и на корупцията, отговорна политическа ангажираност, честна конкуренция, подпомагане на социалната отговорност в дистрибуторската верига, зачитане на правата на собственост.
6. **Клиенти/Консументи** – отговорен маркетинг, информация за продуктите, правила на продажбата, опазване здравето и безопасността на консументите, предоставяне и развитие на продуктите, позитивно влияещи на обществото и околната среда, подкрепа, услуга и преразглеждане на рекламираните, защита и безопасност на данните на клиентите, достъп до товари и услуги, умерено консумиране, обучение и самосъзнание.
7. **Социално развитие** – социална ангажираност, участие в икономическия растеж.

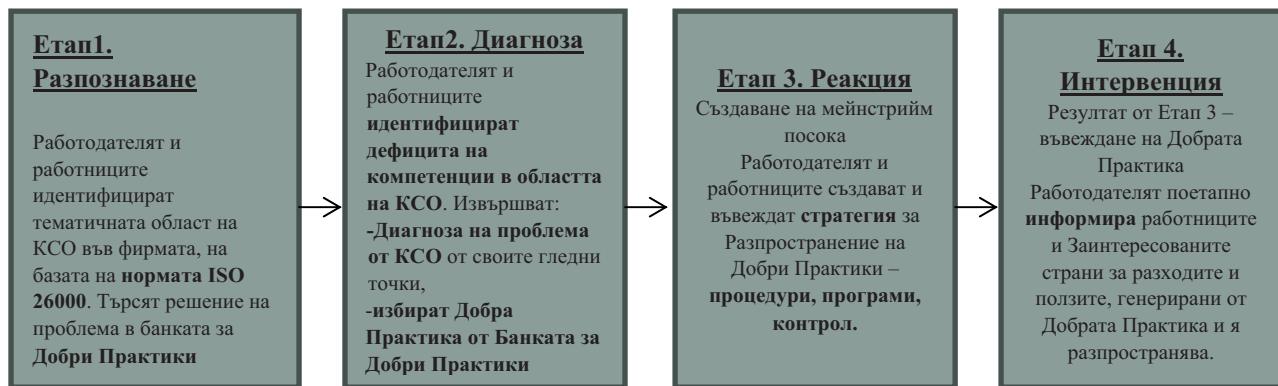
Внимание! Важността на отделните области зависи между другото от вида и големината на предприятието, бранша, ситуацията на пазара и стратегията на дадената организация, както и от ситуацията и стратегията на цялата дистрибуторска верига, в която функционира ММСП. Няма само един правилен метод на избор на област на КСО.

Обобщение

Упражнение 2.2.

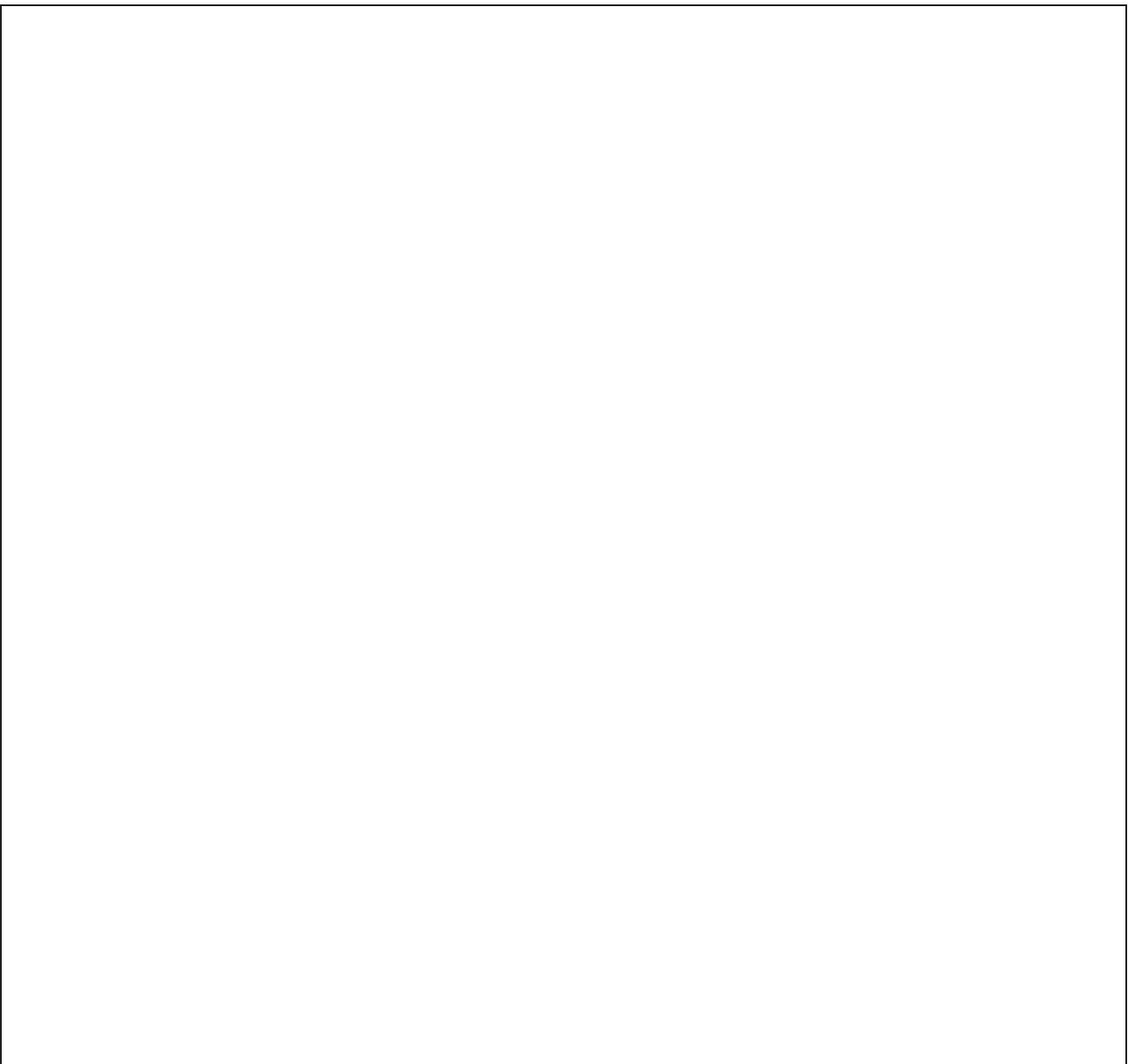
Дискусия върху матрицата на модела Разпространение на Добри Практики от КСО

Графика 1. Структура на модела за Разпространение на Добри Практики от КСО в машиностроителния бранш



Източник: Собствена разработка.

Обобщение

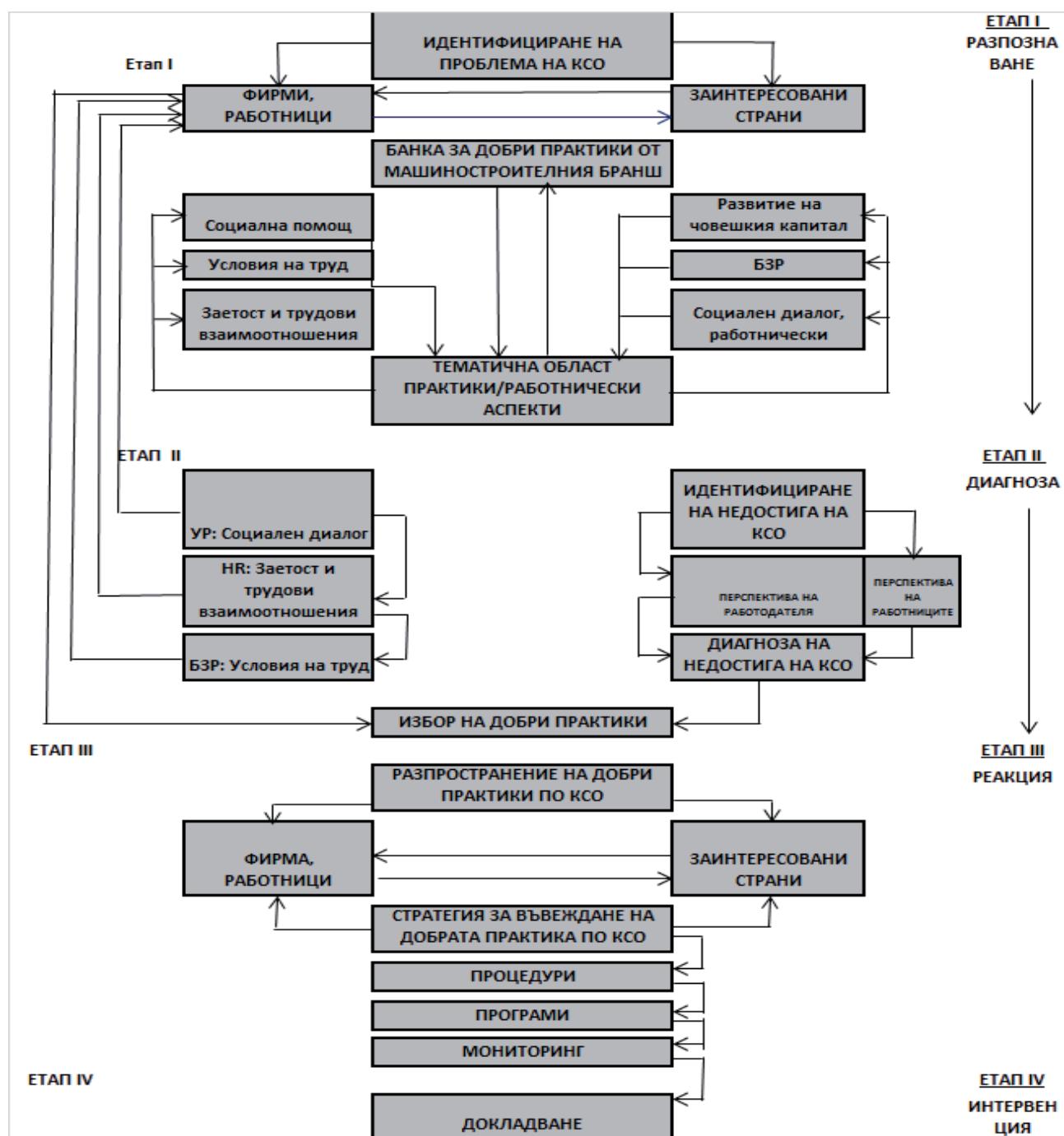


Упражнение 2.3

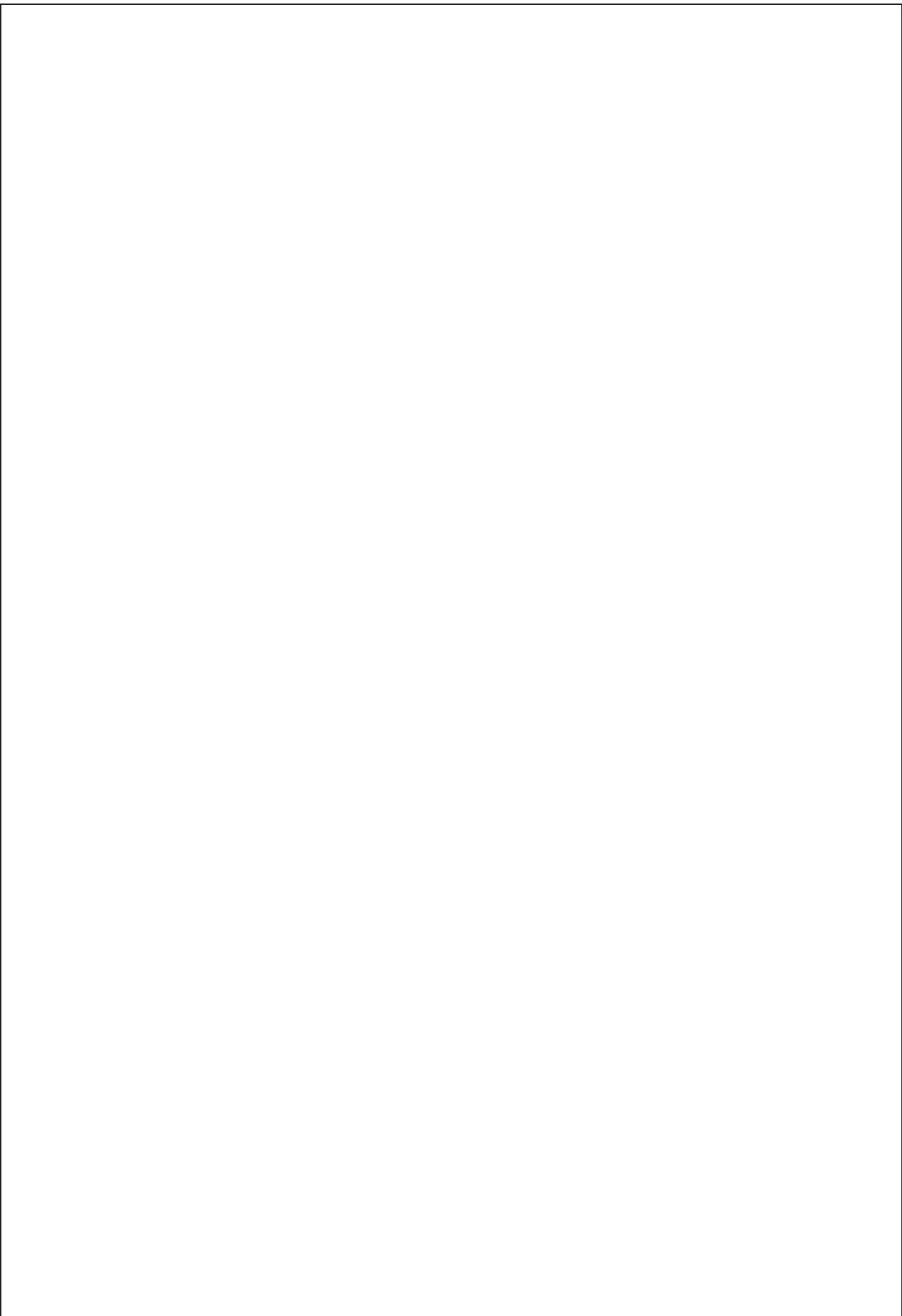
Дискусия върху парадигмата за Разпространение на Добри Практики

Задача: Дискутирайте концепцията на парадигмата за Разпространение на Добри Практики в областта на КСО.

Цел: Разработване на окончателната версия на модела за Разпространение на Добри Практики в областта на КСО



Обобщение



СЕСИЯ III – Упражнение 3

Стопанска дейност в условия на пазарна икономика от перспективата на устойчивото развитие, човешкия капитал и безопасността и здравето на работа

Въведение

Опитът показва, че много от проблемите, на които се натъкват работодателите, работниците и профсъюзите в предприятието можеха да бъдат избегнати, ако бяха правилно дефинирани. (Предполагаемият проблем по принцип принадлежи към процеса на управление!). Не дефинирането на проблема или неправилното му дефиниране поражда спор, при което спорещите страни не се концентрират върху самия проблем, а върху това да докажат правото си (в тази ситуация те самите се превръщат в проблем). Изходна точка на преговорите е добре дефинирианият проблем. Това е осъществимо ако нивото на знание за проблема на спорещите страни е сходно. За какви знания точно става въпрос? Изследванията показват, че работодателите, работниците и представящите ги профсъюзи се отличават с липса на знания в областта на икономиката и управлението. Водените спорове засягат най-вече функцията на мотивиране в управлението. Често причина на спора са възнагражденията, които възнагражденията са оспорвани от служителите и синдикатите, твърдейки, че работата им е нико заплащана. Служителите смятат, че са възнаграждавани несправедливо. Можем да кажем, че в тази ситуация се провежда вечният спор, за това дали справедливостта е икономическа категория. До спогодба винаги може да се стигне. Тя представлява толкова поценен резултат, колко повече знания са ангажирани в постигането ѝ и по-малко емоции.

По време на упражненията от тази сесия предлагаме да минете кратък курс по:

- Икономически анализ на бизнес модела¹³ - упражнение 3.1,
- Разпределение на възнагражденията и наградите и управление на риска, с помощта на метода Златен Ключ на Разпределение на Печалбата (ЗКРП) – упражнение 3.2,
- Бюджетиране на политиката за равнопоставеност на жените и мъжете на работното място¹⁴ - упражнение 3.3.

Предложената тематика на упражнения има за цел да запознае участниците в проекта с правилата на функциониране на бизнеса в пазарната икономика и най-вече в областите, свързани с проекта. Придобитите по този начин знания би трябвало да ни насочат към съществената работа върху модела за разпространение на добри практики от КСО.

¹³ Миетлевски З., *Раждането на фирмата*, ВСМ, Гдиня 2000.

¹⁴ Миетлевски З., *Equal Gender Index. Въведение в икономиката на пола*, Издателство Фото Прес, Олшин 2009 и Миетлевски З., *Equal Gender Index – методика за измерване на равнопоставеността с оглед на пола на работното място*, Издателство Фото Прес, Олшин 2010.

Упражнение 3.1

Икономически анализ на бизнес модел – изследване на случай

Задача: Направи икономически анализ на бизнес модела, чиито статистически характеристики са представени в таблица А и в таблица Б – предложение на участниците от сесията.

Таблица 1 Структура на продажбените разходи преди и след ръста на продажбата

Икономически категории	Символи	Преди ръста [хил. зл]	След ръста [хил. зл]	Растеж [%]
Приходи от продажба	S_p	100	120	20
Променливи разходи	K_{zm}	60	72	20
Оперативен марж	m_{opr}	40	48	20
Постоянни разходи	K_{st}	30	30	-
Оперативна печалба	z_{oper}	10	18	80

Таблица 2 Структура на продажбените разходи преди и след ръста на продажбата

Икономически категории	Символи	Преди ръста [хил. зл]	След ръста [хил. зл]	Растеж [%]
Приходи от продажбата	S_p			
Променливи разходи	K_{zm}			
Оперативен марж	m_{opr}			
Постоянни разходи	K_{st}			
Оперативна печалба	z_{oper}			

Цел: Усвояване на предприемачите, работниците и техните представители – профсъюзите значението на знанието за управлението на оперативния риск в предприятията, функциониращи в условия на пазарна икономика.

Таблица 1

Праг на рентабилност в стойностно изражение				
				Знаейки, че:
	Формула 1 $PR = \frac{K_{st}}{1 - \frac{K_{zm}}{S_p}}$ където: K_{st} – постоянни разходи K_{zm} – променливи разходи S_p – продажба		$K_{st} =$ $K_{zm} =$ $S_p =$ Изчисли PR!	

Източник: собствена разработка

Таблица 2

Праг на рентабилност в процентово изражение				
				Знаейки, че:
	Формула 3 $PR' = \frac{PR}{S_p} \cdot 100$ където: PR – праг на рентабилност S_p – продажба			$PR' =$ $S_p =$ Изчисли PR!
1. Колко дена в месеца работим за PR?				
2. Колко часа?				

Източник: собствена разработка

Таблица 3

Зона на безопасност				
				Знаейки, че:
	Формула 4 $S_b = (1 - PR) \cdot 100$ където: S _b – зона на безопасност PR – праг на рентабилност			S _b = PR = Изчисли:
				Коментирай:

Източник: собствена разработка

Таблица 4

Точка на рентабилност				
				Знаейки, че:
	Формула 6 $PO = \frac{K_{st} + Z_b}{1 - \frac{K_{zm}}{S_p}}$ където: PO – точка на рентабилност Z _b – брутна печалба K _{zm} – променливи разходи S _p – продажба			K _{st} = Z _b = K _{zm} = S _p = Изчисли:
				Коментирай:

Източник: собствена разработка

Таблица 5

Геометрична интерпретация в процентово изражение на единичното производство			
			Данни:
		PR, PR', PR'', Wp Нарисувай графика и обозначи полето, представлящо брутната печалба, генерирана от бизнес модела.	
			Коментирай:

Източник: собствена разработка

Таблица 6

Формиране на праговете на рентабилност, вземайки предвид променливите K_{st} , c_j , $jKzm$								
Праг на рентабилност	брой	Единица	K_{st}		S_p		K_{zm}	
			-.....%	+.....%	-.....%	+.....%	-.....%	+.....%
PR								
PR'								
PR''								
Коментирай:								

Източник: собствена разработка

Речник на понятията

Границно ниво на цената на продажбата – определя нивото, до което може да се намали продажната цена без да се понасят загуби, (формула 7) – единица, например ПЛН, евро, USD, и т.н.

Границно ниво на единичните променливи разходи – определя нивото, до което може да бъде вдигната цената на материала без понасяне на загуби, (формула9) - единица, например ПЛН, евро, USD, и т.н. Колкото по-голяма е зоната на безопасност, толкова е по-високо нивото на стабилност¹⁵. Колкото е по-нисък маржа на безопасност, толкова повнимателно трябва да се наблюдават продажбата и разходите, защото много лесно можем да се озовем под прага на рентабилност.

Марж на безопасност на граничната точка на продажната цена – определя в процентово отношение нивото, до което продажната цена може да бъде понижена, без понасяне на загуби от предприятието, (формула 8).

Марж на безопасност на граничното ниво на единичните променливи разходи – определя в процентово отношение нивото, до което може да бъде вдигната цената, без понасяне на загуби от предприятието, (формула 10).

Прага на рентабилност в количествено изражение показва колко продукта трябва да бъдат произведени и продадени, без да се понасят загуби. Печалбата е нулева, (формула 1) – мерната единица е количествена, например m^2 , km и т.н.

Прага на рентабилност в процентово изражение показва какво количество от производството трябва да се предназначи за покриване на променливите и постоянни разходи, не генерирали нито печалба, нито загуба, (формула 3) – мерна единица - %.

Прага на рентабилност в стойностно отношение е стойността на продажбата, която стига само за покриването на постоянните и променливи разходи в реализираното предприемачество, (формула2) – мерната единица е стойностна, например злоти, евро, долари и т.н.

Пример: Отказ от наемането на жена, обосновано от финансовата загуба, която работодателят ще понесе, във връзка с това, че по време на бременност жената няма да може да изпълнява задълженията, изисквани на този пост.

Точка на рентабилност. Количество производство, което трябва да бъде реализирано и продадено за постигане на планираната печалба, (формула 6) – мерната единица е количествена, на пример m^2 , km и т.н.

Зона на безопасност. Индикаторът на сигурност показва чувствителността на спада на търсенето на пазара – показва с какъв процент може да спадне търсенето, при което стопанскаят дейност да е все още рентабилна, а всеки един следващ спад в търсенето да генерира загуби, (формула 4) – мерната единица е в проценти.

Брутна печалба – разликата между приходите от продажбата и понесените за дейността разходи, (формула 5) – мерна единица, на пример злоти ,евро, долари, и т.н.

Други понятия

¹⁵ $Sb < 0$ – дейността понася загуби,
 $Sb = 0$ – дейността не понася загуби,
 $Sb = 0,5$ – дейността редуцира печалбата до нула,
 $0,5 < Sb < 1$ – дейността носи печалба.

Обобщение

Упражнение 3.2

Човешкия Капитал като Автономен Център на Печалба на Предприятието (Златен Ключ на Разпределение на Печалбата - ЗКРП¹⁶)

Задача: Запознай се с текста и вземи участие в изследването на случая.

Цел: Усведомяване на работодателите, работниците и представителите им – синдикатите мотивиращия потенциал на метода ЗКРП. Рекомендоване на метода ЗКРП за създаване на правилник и системи за възнаграждение на служители.

Въведение

Сред всичките достъпни стимули работниците най-много ценят паричното възнаграждение. То представлява разход за предприятието. Не е възможно да се вдигнат възнагражденията, без това да се отрази негативно на финансовото състояние на предприятието. И за това в много от предприятия предлагаме участието на служителите в по-голяма степен в разпределението на печалбата. Но при едно условие – да се отчитат като автономен център за разпределение на печалбата. За да бъде приета тази идея в предприятието, нужно е да се разработи метод, който да елиминира дисфункцията на досегашните методи.

Понятието - център на печалба (ЦП)

Центрът на печалба е организационна единица на предприятието, което генерира печалба. В предприятие с функционална структура, такъв тип единица има правото свободно да използва част от печалбата¹⁷.

Всяка единица на предприятието представлява едновременно автономен център на разходи и център на печалба. Според метода „Златен Ключ за Разпределение на Печалбата“ (ЗКРП) разходите в този тип центрове, не са разходи в стандартния смисъл на думата – те са инвестиционен капитал. Ангажирането на капитала (разходите) от отделните единици на предприятието, при реализирането на конкретни бизнес задачи, детерминира структурата на разпределение на печалбата между единиците, реализиращи тези задачи. Печалбата, която ще получи ЦП, се състои от сумата на отпуснатия капитал – първи вид премия - и от сумата на поетия риск – втори вид премия. ЦП, който ангажира в реализирането на бизнес задачата най-голям капитал, получава най-висока премия от първи вид. За сметка на това премията от втори вид, в зависимост от това, дали става въпрос за несиметричен или симетричен център на печалба, е разнообразна.

¹⁶ Есе от публикацията: Миетлевски З., Бюджетиране на икономическите предприемачества, Морска Академия в Гдиня, Гдиня 2005, стр. 108-122 и Миетлевски З., Верига за създаване на стойност и парадигма за справедлива заплата, *Процесен подход в управлението* [ред. Романовска М. и Троцки М.] Том II, Висше Учебно Заведение по Икономика във Варшава (Szkoła Główna Handlowa), Варшава 2004, стр. 323-3387.

¹⁷ Другояче е при систематичните центрове на печалба. Тук от центровете на печалба се изисква най-вече действащо, но не на всяка цена ефективно функциониране в системата. Въпреки че този тип центрове на печалба притежават способността да генерират добавена стойност, нямат правото свободно да се разпореждат с нея.

Дефиниране на печалбата в симетричните центрове на печалба

Симетричните центрове на печалба (СЦП) са такива центрове на печалба, в които частта от печалбата, представляваща наградата за поетия риск, е разпределена по равно между инвеститорите (центровете на печалба). Схемата на формулата за дефиниране на печалбата в СЦП се състои от шест етапа, в които изчисляваме:

1. Получената премия (печалба) от първи вид, умножавайки ангажираните разходи (капитал) от дадения център на печалба с показателя на рентабилност на цялостната продажба (формула 1).

$$p'_i = k_i \cdot \frac{z}{Sp} \cdot 100 = k_i \cdot R_{Sp} \quad (1)$$

където:

p'_i – премия от първи вид в i - център на печалба,

k_i – ангажирания капитал (разходи) в i - център на печалба,

z – печалба (сумата от премиите от първи и втори вид), спечелена от всички центрове на печалба

S_p – продажбени приходи

R_{Sp} – продажбена

рентабилност.

Премията от първи вид се счита за справедливо разпределена между центровете на печалба ако рентабилността от цялостната продажба R_{Sp} на главния център на печалба се равнява на рентабилността от капитала R_k на отделните центрове на печалба, принадлежащи към този център (формула 2).

$$R_{Sp} = \frac{z}{Sp} \cdot 100 = \frac{z'_i}{k_i} \cdot 100 = \frac{p'_i}{k_i} \cdot 100 = R_{k_i} \quad (2)$$

където:

k_i , z , S_p , R_{Sp} – аналогично както във формула (1),

z'_i , p'_i – печалба в i - център на печалба,

R_{k_i} – рентабилност на капитала в i - център на печалба.

2. Цялостната сума от премии от втори вид, умножавайки цялостната печалба с показателя на цялостната рентабилност (формула 3).

$$p''_i = z \cdot \frac{z}{Sp} \cdot 100 = \frac{z^2}{Sp} \cdot 100 = z \cdot R_{Sp} \quad (3)$$

където:

p''_i – втори вид премия в i - център на печалба,

z , S_p , R_{Sp} – аналогично както във формула (1).

3. Премията (печалбата) от втори вид, която ще получи един център на печалба, след като се раздели цялостната сума от премии от втори вид (изчислена в точка 2) на броя центрове на печалба (формула 4).

$$p'' = \frac{1}{n} \cdot z \cdot R_{Sp} \quad (4)$$

където:

p'' – втори вид премия, получена от произволен център на печалба,
 n – брой центрове на печалба,

z, R_{Sp} – аналогично както във формула (1).

4. Общата сума на премиите (печалбата) за даден център на печалба (формула 5), която представлява сумата от първи вид премия (формула 1) и втори вид премия (формула 3).

$$p_i = p_i' + p_i'' = R_{Sp} \cdot \left(k_i + \frac{z}{n} \right) \quad (5)$$

където:

p_i – печалба (сбора от първи и втори вид премия), приспадаща на i - център на печалба,

p_i'' – печалба, втори вид премия за i - център на печалба.

k_i, z, R_{Sp} – аналогично както във формула (1),

n – както във формула (4).

5. Вътрешната продажба на даден център на печалба, която ще се получи, събирайки ангажираните от центъра на печалба разходи (капитал) с печалбата на центъра на печалба (сбора не премиите от първи и втори вид) (формула 6).

$$Sp_i = k_i + p_i \quad (6)$$

където:

Sp_i – вътрешна продажба на i - център на печалба,

k_i – както във формула (1),

p_i – печалба (първи вид премия) на i - център на печалба.

Дефиниране на печалбата в несиметричните центрове на печалба

Несиметричните центрове на печалба (НЦП) са центрове на печалба, в които частта от печалбата, представляваща награда за поетия риск, е разпределена между инвеститорите (центровете на печалба) пропорционално според внесения капитал. Дефинирането на печалбата в центровете на печалба, в които инвеститорите оценяват риска несиметрично, се извършва по подобен начин както при СЦП. В първите три етапа и в шестия се използват същите формули, използвани при дефинирането на печалбата в СЦП. Разликата е в 4 и 5 етап. В четвърти етап премията (печалбата) от втори вид е дефинирана чрез (формула 7):

$$p_i'' = z \cdot R_{Sp} \cdot \frac{k_i}{K_c} \cdot 100 = z \cdot R_{Sp} \cdot R_{k_i} \quad (7)$$

където:

p_i'' – печалба, премия от втори вид за i- център на печалба,
 K_c – общ капитал (разходи), сумата на капиталите на всички центрове на печалба,

R_{ki} – рентабилност на капитала (разходите) на i- център на печалба,

k_i, z, R_{Sp} – както във формула (1).

А цялостната сума на премията (етап пети) чрез (формула 8):

$$p_i = p_i' + p_i'' = k_i \cdot R_{Sp} + z \cdot R_{Sp} \cdot R_{k_i} = R_{Sp} \cdot (k_i + z \cdot R_{k_i}) \quad (8)$$

където:

p_i' – печалба (сбора на премиите от първи и втори вид) на i- център на печалба,

p_i'' – печалба, втори вид премия за i- център на печалба,

R_{ki} – както във формула (5),

k_i, z, R_{Sp} – както във формула (1).

Цена на капитала и цена на риска в симетричните и несиметрични центрове на печалба

Симетричният рисков се проявява, когато инвеститорите разделят по равно премията за поетия рисков и вероятността да претърпят загуба за всеки един от тях, без значение на големината на внесения влог, е една и съща. Ако става въпрос за несиметричния рисков, инвеститорите разделят риска по между си според правилото: колкото е по-голям внесеният капитал, толкова е по-голяма рисковата премия. И в двата случая инвеститорът търси отговор на един и същ въпрос: каква част от печалбата ще представлява награда за предоставения на центъра на печалба капитал и каква за поетия рисков?

При симетричния център на печалба, най-напред се изисква да се изчисли възвръщаемостта на внесения капитал в отделните центрове на печалба с помощта на формулата (9)

$$Z_{k(i)} = \frac{z_i}{k_i} \cdot 100 \quad (9)$$

където:

$Z_{k(i)}$ – възвръщаемост на капитал на i- център на печалба,

z_i – печалба на i- център на печалба,

k_i – капитал (влог), аналажиран от i- център на печалба.

Цялостна възвръщаемост на ангажирания капитал (формула 10):

$$r_i = r_{k(i)} + r_{r(i)} \quad (10)$$

където:

r_i – процент на възвръщаемост в i - център на печалба,

$r_{k(i)}$ – процент на възвръщаемостта на предоставния капитал от i - център на печалба,

$r_{r(i)}$ – процент на възвръщаемостта за поетия риск от i - център на печалба.

И така делят на премията от първи вид в печалбата за ЦП е (формула 11):

$$Uz_{(p')} = \frac{p'_i}{z_i} \cdot 100 \quad (11)$$

а премията от втори вид е (формула 12):

$$Uz_{(p'')} = \frac{p''_i}{z_i} \cdot 100 \quad (12)$$

В СЦП лихвените проценти от внесения капитал на премията от първи вид p' са едни и същи, а лихвените проценти на премията от втори вид се различават. В НЦП лихвения процент на премията от първи вид p' е една и съща за всички, участващи в производствената поръчка, центрове на печалба, така е и с лихвения процент на премията от втори вид P'' . Ще стигнем до същите изводи, като в изчисленията си използваме структурата на разходите (капитала) (формула 13).

$$U_{z(i)} = \frac{k_i}{K} \cdot 100 \quad (13)$$

където:

$U_{z(i)}$ – дял в капитала на i - център на печалба,

k_i – капитал на i - център на печалба,

K – капитал (общо).

Умножавайки сума на премиите от втори вид с получените лихвени проценти (формула 16):

$$p''_i = \sum p'' \cdot U_{z(i)} \quad (16)$$

където: p''_i – както във

формула (3),

$$\sum p'' - \text{както във}$$

формула(4),

$U_{z(i)}$ – както във

формула (13).

В несиметричните центрове на печалба може веднага да се умножи цялостната печалба с, преписания за даден център на печалба, показател на рентабилност на разходите (формула 17):

$$p_i = \sum p \cdot U_{z(i)} \quad (17)$$

където:

p_i – аналогично с

формула (5),

$\sum p$ – сбор на премиите от първи и втори вид,

$U_{z(i)}$ – аналогично с формула (13).

По този начин може да се изчисли цялостната печалба (премия), която ще получи определен център на печалба, но не може да се отговори на въпроса, какъв е процентът от наградата за предоставения капитал и какъв за поетия риск.

Извод

Третирането на ресурсите в предприятието като носител на разходи и генератор на печалба обезсмисля традиционното разбиране на разходите. Разхода е капитал. Такъв капитал са работниците, ресурсите, инструментите, машините, площа. Дословно – всичко. Този капитал, според стойността си, която внася при изпълнението на бизнес задачата, генерира печалба, която предлагаме да бъде изчислена с помощта на метода ЗКРП. С помощта на този метод предлагаме да бъде изчислен и риска.

Как изчисляваме този капитал - например капитала внесен от работник? Капиталът внесен от работник представлява тази част от възнаграждението му, което му се полага за определен период от работното му време - до този момент бе третиран като разход. Това възнаграждение допринася за генерирането на печалба във връзка с изпълнена бизнес поръчка. Освен възвръщане на капитала (възнаграждението), на работника му се полага и част от печалбата, която ще изчислим с помощта на метода ЗКРП. По аналогичен начин постъпваме и с другите ресурси, взимайки под внимание, това че при инструментите и машините, представляващи дълготрайни активи, ролята на носител на капитал (не на разход) изпълнява амортизацията. Предлагаме метода ЗКРП не само на предприемачи, с цел отделяне на центрове на печалба в предприятието, но и на дъщерни предприятия от корпоративни групи.

Матрица на ЗКРП

Размер на общия капитал:

Възвръщаемост от общия капитал:

Приходи от инвестицията:

Таблица 1. Добавена стойност, генерирана от автономния приходен център

	Приходен център	Капитал	Премия първи вид	Премия втори вид	Премия (общо)	Приход	Ранг
	Общо						

Източник: собствена разработка

Изводи:

Матрица на ЗКРП

Възвръщаемост на капитала:

Цена на капитала:

Цена на риска:

Обща цена на капитала:.....

Таблица 2. Възвръщаемост на капитала в симетричните/несиметричните¹⁸ приходни центрове

Приходен център	Капитал	Възвръщаемост от капитала	Цена на капитала	Цена на капитала	Цена на капитала	Ранг
Общо:						

Изводи:

--

¹⁸ Зачеркни ненужното.

Заключение

Упражнение 3.3

Бюджетиране на политиката на равнопоставеност на жените и мъжете на работното място¹⁹

Задача: Запознай се с текста и вземи участие в изследването на случая.

Цел: Усведомяване на работодателите, работниците и представителите им – профсъюзите мотивиращия потенциал на метода Gender Index (EGI). Препоръчване на метода EGI при реализирането на политиката на равнопоставеност на жените и мъжете на работното място и на трудовия пазар.

Методът на справедливото бюджетиране по отношение на пола – показател Equal Gender Index – притежава това предимство, че пренася тежестта на дискусията от половата дискриминация на работното място, върху несправедливото разпределение на отделните бюджети (фондове). По този начин въпросът за равнопоставеността на работното място винаги ще зависи от самите мъже и жени.

Методът Equal Gender Index²⁰ е алтернатива на показателя Gender Index, който, за да бъде квантифициран, се изисква да се съберат нужните данни с помощта на три въпросника, сумата от страниците на които е 33. При изчисляването на Equal Gender Index, не се изисква въпросник. Нужните данни и информации можем да намерим в бюджетите и във финансовите отчети. Показателят Equal Gender Index е конструиран на базата на същите елементи както показателя Gender Index:

- рекрутране,
- достъп до авансиране,
- защита срещу уволнение,
- достъп до обучение,
- възнаграждение,
- защита срещу сексуален тормоз и мобинг.

Основният показател (формула) Equal Gender Index се състои от частични показатели (формули).

¹⁹ Политиката на равнопоставеност на жените и мъжете на работното място и на пазара на труда представлява елемент Gender. Gender означава пол, в културния аспект на думата, а не биологичния. Това е сбор от характеристики и поведения, приписвани на жените и мъжете, които определят ролите им в социалния, политически и икономически живот. То е също така стереотип на стандартизираните роли на жените и мъжете на пазара на труда. Често те са несправедливо разпределени! Пример за това е проблемът на различните възнаграждения на жените и мъжете за един и същ вид работа; или достъпът до ръководни постове. Проблемът наистина е комплексен. Общоприето е мнението, че проблемът произлиза от естественото следствие от пазарната конкуренция, уменията и активността на трудовия пазар, както на жените, така и на мъжете, а също така от адаптивността на пола към иновациите. Разпространявано е правилото, че пазарът индивидуално измерва стойността на работата на всяка жена и всеки мъж. Това дали ще се съгласят на едни, а не на други условия, е ефект от свободния избор. Според голяма част от жените не се взема под внимание факта, че изборът е продуктуван от финансовата принуда.

²⁰ Съществуват и други показатели, например: Индекс на Човешкото Развитие (*Human Development Index, HDI*) базиран на три елемента: продължителност на живот, качество на образование и стандарт на живот.

Индексът на човешкото развитие според пола (*Gender Development Index, GDI*) се гради на същите тези критерии, но същевременно взима под внимание разликите между жените и мъжете във всеки един от тези три елемента. Показателят за участието на жените и мъжете в човешкото развитие (*Gender Empowerment Measure, GEM*) измерва участието на жените в политическия и икономичен живот и неравнопоставеността между жените и мъжете от гледната точка на политическата репрезентативност.

Рекрутране.

$$W_{rk} = \frac{\Delta_{zk}}{\Delta_{lz}}$$

където:

W_{rk} – показател на рекрутране на жени,

Δ_{zk} – ръст на наетите жени,

Δ_{lz} – ръст на ново-наетите работници;

$$W_{rk} = ?$$

$$\Delta_{zk} = L'_{zk} - L_{zk}$$

където:

Δ_{zk} – ръст на наетите жени,

L'_{zk} – общ брой на наетите жени, заедно с наетите след рекрутрането,

L_{zk} – брой на наетите жени преди рекрутрането;

$$\Delta_{zk} = ?$$

$$\Delta_{lz} = L'_{z} - L_z$$

където:

Δ_{lz} – ръст на наетите лица (общо),

L_z – общ брой на наетите лица преди рекрутрането,

L'_{z} – общ брой на наетите лица след рекрутрането

$$\Delta_{lz} = ?$$

Интерпретация на резултатите от изчисленията:

Когато показателят $W_{rk} = 1$, заетостта на жените се е повишила, при което има подобрение на структурата на заетост на жените. Заетостта на мъжете не се е намалила, но се е влошила структурата на заетост на мъжете. Когато показателят на рекрутране на жените W_{rk} е по-малък от 1, но-по-голям от 0, се наблюдава ръст на заетостта на жените и подобрение на структурата на заетост на жените. Когато показателят на заетостта на мъжете $W_{zm} = 1$, по-голям от нула, има ръст на заетостта на мъжете, но е по-нисък от този на жените, затова структурата на заетост се влошава.

Достъп до авансиране. До равнопоставеност между жени и мъже по пътя им към авансиране на ръководни постове се стига, когато е изпълнено условието, според което броя на повишенияте в длъжност жени на ръководни постове към броя на ръководните постове се равнява на броя на наетите жени към броя на общия брой работници.

$$\frac{L_{kk}}{L_{sk}} = \frac{L_{zk}}{L_z}$$

следователно:

$$L_{kk} = \frac{L_{zk}}{L_z} \cdot L_{sk}$$

където:

L_{kk} – брой на жените, заемащи ръководни постове,

L_{mk} – брой на мъжете, заемащи ръководни постове,

L_{zk} – брой на наетите жени,

L_z – общ брой на наетите лица,

L_{sk} – брой на работните места в предприятието.

$$\frac{L_{kk}}{L_{sk}} = \frac{L_{zk}}{L_z} = ?$$

$$L_{kk} = \frac{L_{zk}}{L_z} \cdot L_{sk} = ?$$

$$\frac{L_{mk}}{L_{sk}} = \frac{L_{zk}}{L_z}$$

следователно:

$$L_{mk} = \frac{L_{zm}}{L_z} \cdot L_{sk}$$

$$\frac{L_{mk}}{L_{sk}} = \frac{L_{zk}}{L_z} = ?$$

$$L_{mk} = \frac{L_{zm}}{L_z} \cdot L_{sk} = ?$$

Интерпретация на резултата на изчисленията: Ако броят на жените и мъжете, заемащи ръководни длъжности във фирмата и броя на застите жени и мъже във фирмата са пропорционални, това означава че няма полова дискриминация.

Закрила при уволнение. Когато броят на уволнените жени се равнява на броя на общия брой уволнени служители, което означава че сред уволнените няма мъже:

$$\frac{L_{zk}}{L_{zw}} = 1$$

където:

L_{zk} – брой на настите жени,

L_{zw} – Брой уволнени.

$$\frac{L_{zk}}{L_{zw}} = ?$$

Когато броят на уволнените жени е по-малък от общия брой уволнени служители, тогава сред уволнените присъстват и мъже

$$\frac{L_{zwk}}{L_{zwm}} < 1$$

където:

L_{zwk} – брой уволнени жени,

L_{zwm} – брой на уволнените мъже.

$$\frac{L_{zwk}}{L_{zwm}} < ?$$

Когато броят на уволнените жени е по-голям от общия брой на уволнените работници, тогава сред уволнените присъстват жени.

$$\frac{L_{zwk}}{L_{zwm}} > 1$$

$$\frac{L_{zwk}}{L_{zwm}} > ?$$

Достъп до обучение. Не броят на преминалите обучение жени или мъже, а големината на предназначения за обучението бюджет, е показател за полова дискриминация. Обучението на една жена може да бъде по-скъпо от обучението на петима мъже. Можем да приказваме за равнопоставеност на жените с оглед на достъпа им до обучение, когато е изпълнена следната зависимост – фондът за обучението на жени към общия фонд за обучения е равен на броя наети жени към общия брой на работниците.

$$\frac{F_{sk}}{F_s} = \frac{L_{zk}}{L_z}$$

следователно

$$F_{sk} = \frac{L_{zk}}{L_z} \cdot F_s$$

където:

F_s – фонд за обучения ,

L_{zk} – брой на настите жени,

L_z – Общ брой на заетите лица.

$$\frac{F_{sk}}{F_s} = \frac{L_{zk}}{L_z} = ?$$

$$F_{sk} = \frac{L_{zk}}{L_z} \cdot F_s = ?$$

Аналогично за мъжете:

$$\frac{F_{sm}}{F_s} = \frac{L_{zm}}{L_z}$$

следователно

$$F_{sm} = \frac{L_{zk}}{L_z} \cdot F_s$$

където:

F_{sm} – фонд за обучение на мъже,

F_s – фонд за обучения,

L_{zm} – брой на настите мъже,

L_z – Общ брой на заетите лица.

$$F_{sm} = \frac{L_{zk}}{L_z} \cdot F_s = ?$$

Възнаграждения за работа.

Показателят на фонда за възнаграждения на жени, е изчисляван чрез формулата:

$$W_{Fwk} = 1 - \frac{F_{wk}}{F_w}$$

Аналогично за мъжете

$$W_{Fwm} = 1 - \frac{F_{wm}}{F_w}$$

където:

W_{Fwk} – показател на фонда за възнаграждения на жени,

W_{Fwm} – показател на фонда за възнаграждения на мъже,

F_{wk} – фонд за възнаграждения на жени,

F_{wm} – фонд за възнаграждения на мъже,

F_w – фонд за възнаграждения.

$$W_{Fwk} = 1 - \frac{F_{wk}}{F_w} = ?$$

$$W_{Fwm} = 1 - \frac{F_{wm}}{F_w} = ?$$

Ако показателят на фонда за възнагражденията на жените е по-висок от показателя на възнагражденията на мъжете, тогава фондът за възнаграждения на жените е по-нисък от фонда за възнаграждение на мъжете

$(W_{Fwk} > W_{Fwm} \leftrightarrow F_{wk} < F_{wm})$. За показателя EGI²³ е от значение реалната стойност на един час работа на работника. Изчислява се като изработените в дадения месец часове се разделят на почасовата ставка, записана в трудовия договор. Извънредната работа на служителя в случая няма значение. Няма значение и това дали работникът често предприема допълнителна работа, поради финансовата му ситуация. EGI изчислява с точност каква е стойността на един работен час (нетто), с оглед на редовното работно време чрез формулата:

$$c_h = \frac{t_u}{t_{pr}}$$

където:

c_h – възнаграждение за един час работа,

t_u – работно време (в часове), определено в трудовия договор,

t_{pr} – действително работно време (в часове).

Колкото е по-ниска работната ставка, поради удължаване на месечното работно време, толкова по-малко време остава за семейството и толкова е по-трудно да бъдат съвместени професионалният с личния живот.

²³ Equal Gender Index (EGI) от една страна квантифицира равенството на шансовете на жените и мъжете на работното място, а от друга страна показва, какво е отношението на предприятието към служителите си; как ги възприема – като капитал или като разход. EGI измерва разликата (дефицита на компетенции) между това, което предприемачът (работодателят) или ръководството в името на работодателя (предприемача, собственика) декларира на работниците си и това което действително получават от работодателя (предприемача) – качеството на обещанията се измерва чрез формулата:

$$EGI = TEGI + \Psi_{EGI}$$

където:

EGI – показател Equal Gender Index,

$TEGI$ – трансформатор Equal Gender Index,

Ψ_{EGI} – общ показател за полова дискриминация на работното място.

Трансформаторът Equal Gender Index се изчислява чрез формулата:

$$TEGI = T_E GI^K + T_E GIM$$

където:

$T_E GI^K$ – трансформатор Equal Gender Index на жените,

T_{EGI}^M – трансформатор Equal Gender Index на мъжете.

Трансформатор Equal Gender Index е зависимост, в която отношението - фонд за възнаграждения на жените към общия фонд възнаграждения се равнява на отношението – брой на жени на ръководни постове към общия брой ръководни постове, равнява се на отношението – предназначения фонд за обучения на жените към общия фонд за обучения и на отношението брой на наети жени към общия брой на заетите лица.

$$T_{EGI}^K = \frac{F_{wk}}{F_w} = \frac{L_{kk}}{L_k} = \frac{F_{sk}}{F_s} = \frac{L_{zk}}{L_z}$$

L_z – брой на заетите лица,

F_{sk} – фонд за обучение на жени,

F_s – общ фонд за обучения – на жени и мъже;

Аналогично е при мъжете

$$T_{EGI}^M = \frac{F_{wm}}{F_w} = \frac{L_{km}}{L_k} = \frac{F_{sm}}{F_s} = \frac{L_{zm}}{L_z}$$

където:

F_{wm} – фонд за възнаграждение на мъже,

F_w – общ фонд за възнаграждения – жени и мъже,

L_{kk} – брой на мъжете, заемащи ръководни позиции,

L_k – брой на ръководните позиции,

L_{zm} – брой на наетите мъже,

L_z – брой на заетите лица,

F_{sm} – фонд за обучение на мъже,

F_s – общ фонд за обучения – жени и мъже.

В уравнението EGI, T_{EGI} има количествен характер, а изчислението му се извършва с помощта на бюджетите. Ψ_{EGI} – параметър на полова дискриминация на работното място – има качествен характер³, а квантификаторът му се изчислява според формулата:

$$\Psi_{EGI} = \Psi_1 + \Psi_2 + \Psi_3$$

където:

Ψ_{EGI} – качествен показател за полова дискриминация на работното място,

Ψ_1 – закрила при уволнение,

Ψ_2 – закрила при сексуален тормоз и мобинг,

Ψ_3 – възможност за съвместяване на професионалния с личния живот.

Ако $\Psi_1 = 0,5$, броят на уволнените жени и броят на уволнените мъже е един и същ. При $\Psi_2 = 0$, във фирмата не е имало сексуален тормоз, но не е изключено да е имало мобинг. $\Psi_3 = 1$ ни информира за това, дали работниците изпълняват задълженията си в редовното работно време. Следователно оптималният качествен параметър за полова дискриминация е този, в който $\Psi_{EGI} = 1,5$. Формулата на EGI изглежда по следния начин:

$$EGI = T_{EGI} + 1,5$$

или

$$EGI = T_{EGI}$$

Постигането на тази стойност, е показател за това, че във фирмата не съществува полова дискриминация.

Обобщение

Речник²¹

Принципът на равното третирана означава липса на всякаквъ вид – непосредствена или посредствена - дискриминация и най-вече относно семенното или цивилно положение.

Полова дискриминация – счита се за тормоз и сексуален тормоз, а също така и подтикването към полова дискриминация. Дискриминацията също така се проявява при полшото отношение към служителя с оглед на бременност; майчинство или бащинство.

Непосредствената дискриминация се проявява в ситуации, в които даденото лице е третирано по-неблагоприятно, с оглед на неговия пол, отколкото лице от противоположния пол било третирано в същата ситуация.

Пример: Отказ от наемането на жена, обоснован с финансовите загуби, които работодателят ще претърпи, поради факта, че по време на бременност жената няма да бъде в състояние да изпълнява служебните си задължения.

Посредствената дискриминация представлява ситуация, в която привидно неутрална разпоредба, критерии или практика поставя лице от дадения пол в по-неблагоприятна позиция в сравнение с лице от другия пол, освен ако тази разпоредба, критерии или практика е обективно оправдана с легитимна цел, а средствата за постигане на тази цел са уместни и необходими. Пример: Укриването от работодателя размера на заплатите на жените и мъжете, правейки невъзможно сравнението им, поражда подозрения за посредствена дискриминация въз основа на възнагражденията. Тази презумция може да бъде оборена с помощта на прозрачна политика на възнагражденията.

Тормоз - нежелано поведение, свързано с пола на даденото лице, чийто цел или следствие е уронване на достойнството на личността и създаване на сплашваща, враждебна или унизителна атмосфера.

Сексуален тормоз – нежелано поведение - словесно, несловесно или физическо поведение със сексуален характер, имащо за цел или последствие уронване на достойнството на лицето, и най-вече при създаването на сплашваща, враждебна, унизителна или обидна обстановка.

„Стъклен таван“ - невидима бариера, която създава пречки за жените да заемат по-високи позиции, въпреки придобития опит и готовността им за този пост .

„Стъклени стени“ – жените по-често заемат длъжности, които ограничават възможността за натрупване на необходимия опит, нужен за заемането на ръководен пост.

„Стъклен елеватор“ – в професиите, в които доминиращата маса са жените, по-често авансират мъжете.

„Лепкава земя“ – по-често жените работят в професии с нисък престиж, възнаграждения и възможности за авансиране.

Gender – пол, в социалния смисъл на думата, т.е. разбиран като набор от характеристики и поведения, преписвани на жените и мъжете.

Gender Index – показател, служещ за извършването на анализ на работното място от перспективата на равните шансове на жените и мъжете. Изследването се извършва в областите: рекрутране, достъп до авансиране, закрила при уволнение, достъп до обучение, възнаграждение за работа, защита срещу тормоз и мобинг и възможност за съвместяване на професионалния и личния живот.

²¹ Миетлевски З., *Equal Gender Index – методика на измерване на равните шансове според пола на работното място*, Издателство Фото Прес (Foto Press), Олцин 2010, 119-121.

Gender mainstreaming – включване на политиката на пола към дейностите от областта на политиката на икономиката и културата.

СЕСИЯ IV - Упражнение 4

Методика на проектиране за модела Разпространение на Добри Практики от КСО

Въведение

Предлагаме да идентифицираме изследователския проблем чрез метода ABC²² - упражнение 4.1. Ще обсъдим начина му на използване в хода на упражнението, чийто резултат ще бъде специфициране на основните проблеми. Тези проблеми ще заемат място в група А. След това в упражнение 4.2. ще си послужим с метода: *Управление на проект*²³, за да направим анализ на по-рано идентифицирания проблем. Ще се концентрираме върху причините за възникването и последствията на проблема. След това в хода на анализирането на целта последователно ще превърнем причините в средства, а следствията в цел. Всичко това ще бъде извършено, за да можем да формулираме стратегията за решаването на проблема и да постигнем целта на проекта. (Анализирайки целта и избирайки стратегия за решаването на проблема ще превърнем средствата в резултат, а от идентифицираните цели ще отделим основните такива. Ще проверим избора на стратегия в хода на упражнение 4.3 чрез метода IX-етапен модел за решаването на проблем и вземането на решение²⁴).

Реализирайки упражнение 4.4 ще концетрираме вниманието си върху анализа и оценката на добrite практики от КСО – изследване на случай – предложени от българския ни партньор в проекта. Ще анализираме и оценим две фирми – „Идеал Стандарт – Видима“ и „М+С Хидравлик“ АД – Казанлък. Целта на упражнението е идентифицирането на добите практики от КСО, реализирани в машиностроителния бранш в България. Те ще са предпоставка за създаването на модел за добри практики в областта на КСО и ще бъдат разпространявани в машиностроителния бранш в Полша – във Варминско-Мазурското Воеводство.

Упражнение 4.1

Идентифициране на проблема чрез метода - Анализ ABC

Анализът ABC (закон на Вилфредо Парето) представя изчислимото измерение на явлението в конфронтация с неговото количествено измерение. Разделението на групи А, В и С се основава на стойността и нейния ръст. Методът ABC (познат също така като Закона на

²² Миетлевски З., *Методи на управление на предприятието*, TNOiK - OPO, Zeszyt 97/98, Бидгощ 1998.

²³ Миетлевски З., Управление и Образование № 86 и 87, Висше Учебно Заведение Богдан Янски във Варшава, Варшава 2013.

²⁴ Миетлевски З., Управление и Образование № 86 и 87, Висше Учебно Заведение Богдан Янски във Варшава, Варшава 2013.

Парето) характеризира систематизираните и структурални подходи за разграничаването на „важното“-малобройно и „маловажното“-многобройно²⁵.

Ще използваме метода ABC в изследването на идентифицирания проблем в рамките на проекта: Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш в Полша и България. Наръчник за въвеждане на социална отговорност.

Идентифицирахме проблема по следния начин:

Ще анализираме елементите:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Използвайки метода - Анализ ABC ще разпределим елементите в групи A,B и C. Към група А ще причислим всички важни и спешни елементи. Логиката на използване на метода ABC е представена в таблица 1.

Таблица 1 Логика на използване на метода ABC – закон на Парето

Заглавие на таблицата	Съдържание
Елементи на парадигмата на елемента на изследвания проблем (ИП)	<ul style="list-style-type: none"> – Вид на елемента ИП – Честота на проявление на елемента ИП
Анализ на Парето според общата оценка на елементите на изследвания проблем	<ul style="list-style-type: none"> – Вид на елемента ИП – Обща оценка на елемента ИП – Кумулативна оценка на елемента ИП – Кумулативен процент на оценката на елемента ИП – Процент на оценката на елемента ИП – Група (клас) ABC

Източник: Собствена разработка, базирана на: Алан П. Мюлеман (Alan P. Muhlemann), Джон С. Оакланд (John S. Oakland), Кейт Г. Локиер (Keith G. Lockyer), УПРАВЛЕНИЕ Производство и Услуги, Научно издавателство ПВН (PWN), стр., 559-563.

²⁵ Алан П. Мюлеман (Alan P. Muhlemann), Джон С. Оакланд (John S. Oakland), Кейт Г. Локиер (Keith G. Lockyer), УПРАВЛЕНИЕ Производство и Услуги, Научно издавателство ПВН (PWN), стр., 559-563.

Емпирични данни, събрани в хода на работната сесия:

нужно е да бъдат разпределени в таблица 1. (Начинът на разпределение на данните трява да бъде в съответствие с потребностите на изследването и логиката на метода ABC – V. Закон на Парето). Ще проведем един анализ – базиран на преферираания елемент от парадигмата на изследвания проблем – таблица 4. Ще идентифицираме потенциала на елементите на парадигмата на изследвания проблем по следния начин: ще добавим елементите на изследвания проблем в таблица 2, след което ще попълним дадените точки от 1 до n във втора колона.

Таблица 2 Елементи на парадигмата на изследвания проблем (ИП)

	Елементи на парадигмата на изследвания модел	Точки	Значимост	Сила на убеждението на елемента на ИП	Потенциал на елемента на ИП
1.	2.	3.	4.	5.	6.
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7.					
...					
n					
Сума			1,0		

Източник: Собствена разработка

На най-важния за респондента елемент се приписват n точки, а на най-маловажната 1 точка. Измежду другите елементи се разделят съответно $n - 1$ точки. След което дадените точките на отделните елементи се попълват в таблица 3.

Таблица 3 Придадена значимост на елементите на парадигмата на изследвания проблем от участниците в сесията:.....

Парадигма на изследвания модел	Респондент									Сума
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	

Сума								

Източник: Собствена разработка

таблица 3

Придадена значимост на елементите на парадигмата на изследвания проблем от участниците в сесията:.....

Парадигма на изследвания модел	Респондент								Сума
	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	
Сума									

Източник: Собствена разработка

Сумата на приданите от респондентите значимости на елементите на парадигмата на изследвания проблем от таблица 3, трябва да бъде разделена на броя правилно попълнени въпросници (по този начин получаваме значимостта на элемента), след което ги пренасяме в таблица 2. Последователно следва да умножим значимостите със силите на убеждение, постъпвайки аналогично както при добавянето на елементи на парадигмата на изследвания проблем. (На най-важния за респондента елемент трябва да се дадат n точки, а на най-маловажната 1 точка. Между останалите елементи се разпределят от 1 до n точки. В този момент може да се окаже, че силата на убеждение не съответства с по-рано приспаднатите точки (и точно за това става въпрос)).

Полученото число от умножението на значимостта със силата на убеждението попълваме в таблица 2 в шеста колона, а в таблица 4, колона 3 попълваме потенциала на елемента на изследвания проблем.

Таблица 4 Анализ V. на Парето според значимостта на елемента на изследвания проблем

Па ра ди гм а S B ~	Си мв ол	П на от из ен сл циед ал ва нани еля емпр ен ~	О на б на щ ел а ем еен П зн та ро ач на бл им из ем ос сл т ед	на из Куоб сл мущ ед ла а ва ти зн ни вн ач я а иммо ос де л	ел зн ем ак чен ку имта П ла ос ро ти це ви на нт а ел а ем еп	на из зн сл ак ед им ва прос ни оцт я ен мо то де ко л	Група
	A						A
	B						
	C						B
	D						
	E						C
	F						
	G						

Източник: Собствена разработка

Обобщение

(Footnotes)

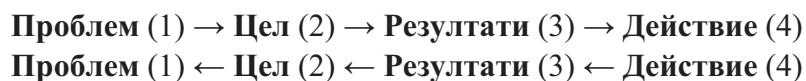
1 Общият претеглен ранг е изграден от най-ниския претеглен ранг до най-високия. Редът е обратен в сравнение с метода ABC, понеже в този конкретен случай колкото претегленият ранг е по-нисък, толкова е по-ценен.

Упражнение 4.2

Идентифициране на проблема и предложение за решаването му чрез метода Управление на проекта

Ще идентифицираме изследователския проблем с помощта на две методи – метода *Деветоетапен модел за решаване на проблеми* и метода – *Управление на цикъла на проекта*²⁶, за да сме сигурни, че изследователският проблем е правилно идентифициран. По този начин ще спестим време. Първо ще използваме метода *Управление на цикъла на проекта*. Ще концентрираме вниманието си върху три вида анализи: *анализ на проблема, анализ на целите и анализ на стратегията за решаването на проблема* – графика 1.

Графика 1. Схема на решаването на изследователския проблем



Източник: собствена разработка

Както се вижда на графика 1, целта на изследването (2) може да бъде считана за постигната, както и **изследователския проблем** считан за реализиран само тогава, когато приемайки **действия**, бъде постигнат **результат** (3). Постъпвайки така както е изобразено на графика 1, последователно бяха проведени:

- **Анализ на проблема;** идентифицирайки причините и последствията – графика: 2a и 2b,
- **Анализ на целта,** превръщайки **проблема в цел, причините в средства и последствията в цел** – графика: 3a и 3b,
- **средствата** бяха превърнати в **результат** и бе **избрана стратегия** за постигането на целта и решаването на проблема – графики: 4a и 4, след това бе разработена логическа матрица на изследването, за да насочат изследването в правилната насока.

Анализ на проблема (причини – последствия)

Проблемът в изследваните фирми е I:

.....
.....
.....
..... – графика: 2a и 2b.

²⁶ „От 1992 година Генералните Дирекции I и VII (познати като EuropeAid) на Европейската Комисия използват метода ПЦМ (PCM) във всички програми за външна помощ. От началото на осемдесетте години тя започва да бъде използвана също така от м/у Световната Банка, някои агенции на ОНЗ, а също така от Департамента за Международно Развитие (DIFD) във Великобритания и Агенцията за Международно Развитие (USAID) в САЩ.“ Учебник за управление на меки проекти в контекста на Европейския Социален Фонд, Министерство на Регионалното Развитие, Варшава 2006, стр. 8.

Причини

A:,

B:,

C:,

D:,

A:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
1.
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
2.
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
B:
.....
.....

.....
.....
.....
.....
B 1.
.....
.....

.....
.....
.....
.....
B 2.
.....
.....

.....
.....
.....
.....
B 3.
.....
.....

.....
.....
.....
.....
B 4.
.....
.....

.....
.....
.....
.....
B 4.1.
.....
.....

.....
.....
.....
.....
B 4.1.1.
.....
.....

.....
.....
.....
.....
B 4.2.
.....
.....

.....
.....
.....
.....
B 4.3.
.....
.....

.....
.....
.....
.....
C
.....
.....

.....
.....
.....
.....
C 1.
.....
.....

.....
.....
.....
.....
C 2.
.....
.....

.....
.....
.....
C 3.

D.

.....
.....
D 1.

.....
.....
D 2.

.....
.....
D 3.

.....
.....
D 3.

.....
.....
C 1.

.....
.....
D 4.

.....
.....
Анализ на целта (средства – цели)
Идентифициран изследователски проблем:

..... – графика: 3а и 3б.

Цел(и)

- A:**,
B:,
C:,
D:,

A:

.....
.....
.....
1.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
2.

B:

.....
.....
.....
B 1.

.....
.....
B 2.

.....
.....
.....
B 3:

.....
.....
.....
B 4.

.....
.....
B 4.1.

.....
.....
B 4.1.1.

.....
.....
B 4.2.

.....
.....
B 4.3.

.....
.....
.....
C

.....
.....
.....
C 1.

.....
.....
.....
C 2.

.....
.....
.....
C 3.

D.

D 1.

.....
.....
D 2.
.....

.....
.....
D 3.
.....

.....
.....
D 3.
.....

.....
.....
C 1.
.....

.....
.....
D 4.
.....

Анализ на целите и избор на стратегия (результати – цели)

Проведеният анализ на проблема (графика 4a и 4b) и колоните с целите (графика: 4a и 4b), изобразяват гледната точка на решавания проблем и свързаната с този проблем област от знания. Колоните на графика: 4a и 4b представлят различните елементи на проблема и предложената от нас стратегия (начин) за решаването на проблема. Всяка една колона с цели представлява автономен изследователски проблем или цялостен такъв. Извършвайки стратегическата оценка на целите, трябва да бъде избрана тази, която с оглед на притежаваните знания може да бъде реализирана, а изследователският проблем да бъде решен. В търсенето на стратегия, която ще ни позволи да постигнем целта и да решим изследователския проблем, ще си послужим с метода *Деветоетапен модел за решаване на проблем и вземане на решение*.

Специфицираните на графики: 4a и 4b цели са разделени на: „Първостепенни цели на изследването“, „Основна цел“ и „Резултати“. С помощта на метода *Деветоетапен модел за решаване на проблема и вземане на решение* бяха идентифицирани следните проблеми:

-
-
-
-

Постигане на основната цел на изследването

Ще позволи да бъдат постигнати следните *результати*:

—
—
.....
—
.....
—

>>Събраните в хода на анализа: анализ на проблема, анализ на целта и избор на стратегията трябва да бъдат въведени в логическата матрица – таблица 1. (Логическата матрица е като формализиран отчет на приетата от автора методология на изследванията на бюджетиране и процеса на бюджетиране на стопанската дейност на предприятията, действащи в сектора на МСП. Предимството на логическата матрица е това, че осигурява прозрачност на изследванията и е полезна при обсъждането на всички възможни концепции за разработването им. Полезна е в процеса на планиране и вземането на решения, когато изследваният проблем е обсъждан в група с много Заинтересовани страни. Принуждава авторите на изследването да идентифицират предпоставките (на критичния рисков), а също така да определят показателите и документираниите източници на верифицирането им (доказателства), които трябва да бъдат използвани в процеса на планиране на детайлите на изследването, за да може по този начин да се подобри контрола върху реализирането на провежданите изследвания.

Таблица 1 Логическа матрица

Критерии	Цели	Параметри	Верификация на данные (източници)	Предпоставки (риск)
Основен (и) цел(и)				
Основен(и) цел(и)				
Резултат(и)				
Действия				
			Необходимо условие	

Източник: Собствена разработка

Събраните в хода на анализа: **анализ на проблема, анализ на целта и избор на стратегията** трябва да бъдат въведени в логическата матрица – таблица 1. (Логическата матрица е като формализиран отчет на приетата от автора методология на изследванията на бюджетиране и процеса на бюджетиране на стопанска дейност на предприятията, действащи в сектора на МСП. Предимството на логическата матрица е това, че осигурява прозрачност на изследванията и е полезна при обсъждането на всички възможни концепции на разработването им. Полезна е в процеса на планиране и вземането на решения, когато изследваният проблем е обсъждан в група с много Заинтересовани страни. Принуждава авторите на изследването да идентифицират предпоставките (на критичния рисък), а също така да определят показателите и документираниите източници на верифицирането им (доказателства), които трябва да бъдат използвани в процеса на планиране на детайлите на изследването, за да може по този начин да се подобри контрола върху реализирането на провежданите изследвания.

Обобщение

Упражнение 4.3

Идентифициране и избор на стратегия за идентифицирания проблем чрез Метода IX-етапен модел за решаване на проблем и вземане на решение

С помощта на метода *Деветоетапен модел за разрешаване на проблем и вземане на решение* нека да определим фактите на основата на характеристиките на проблематичната ситуация, внесена от участниците в работната сесия. Ще анализираме фактите, за да можем след това да дефинираме проблема и изследователските цели (в кратко-, средно- и дългосрочен план). След това ще се сдобием с липсващата ни информация от бизнес обкъръжението. Ще формулираме хипотези, ще разработим списък със стратегии (цели-стратегии) и ще ги анализираме. Най-накрая ще изберем решение за разрешаването на изследователския проблем, стараейки се едновременно да предвидим последствията. Предлагаме също така процеса на вземане на решение да бъде контролиран.

Факти

Синтез на фактите

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Дефиниция на проблема и целите

Проблем:

Цели:

В краткосрочен план:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

В средносрочен план:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

В дългосрочен план:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Липсваща информация:

.....

Формулиране на хипотезите

Списък на целите и стратегиите

Цели:

Стратегии:

Анализ на стратегиите

Вземане на решение и предвиждане на последствията

– реализирани решения

Краткосрочни

цели:.....

– реализирани решения *средносрочни цели*:

реализирани решения *дългосрочни цели*:

Предвидени последствия²⁷

Контрол на процеса на вземане на решение

Дефинирайки изследователския проблем като разлика между съществуващото и желаното (очакваното) състояние, основният проблем на изследването, на базата на двата гореспоменати метода, беше идентифициран по следния начин:

Съществуващо състояние:

²⁷ Предвижданите последствия представляват резултати, постигнати с помощта на метода за проектиране – Управление на цикъла на проекта, в следващите части на разработката.

Очаквано състояние:

.....
.....
.....
.....
.....

Разлика:

.....
.....
.....
.....
.....

Резултати на изследването

.....
.....
.....
.....
.....

Обобщение

Упражнение 4.4

Анализ и оценка на ДОБРИТЕ ПРАКТИКИ от областта на КСО от България – изследване на случаи

Задача: Подреди характеристиките на ДОБРАТА ПРАКТИКА на фирма „*Идеал Стандарт – Видима*“ и фирма „*М+С Хидравлик АД Казанлък – БЪЛГАРИЯ* според ключа:

- 1. ВЪВЕДЕНИЕ – информации за фирмата**
- 2. СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ НА ФИРМАТА**
- 2.1. Как фирмата разбира КСО – какво представлява за нея социалната отговорност, какви области обхваща?**
- 3. КОНКРЕТНА ИНИЦИАТИВА – АНАЛИЗ**
- 3.1. Описание на инициативата**
- 4. РЕАЛИЗИРАНЕ НА ИНИЦИАТИВАТА**
- 5. АНГАЖИРАНОСТ НА ЗАИНТЕРЕСОВАННИТЕ СТРАНИ**
- 6. ЕВОЛЮЦИЯ НА ИНИЦИАТИВАТА**
- 7. ПРЕЧКИ И НАЧИНИ ЗА СПРАВЯНИЕ С ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВАТА**
- 8. ПРОДЪЛЖЕНИЕ**

Разпредели числата от ключа между отделните абзаци.

Цел: Посочи ДОБРИТЕ ПРАКТИКИ от КСО, които според теб могат да бъдат въведени и адаптираны в Полша.

„Идеал Стандарт – Видима“ България Корпоративна социална отговорност

„Идеал Стандарт – Видима“ АД е част от Идеал Стандарт Интернешънъл - водеща международната компания, специализирана в производството и продажбата на иновативни и ориентирани към дизайна цялостни решения за баня. „Идеал Стандарт – Видима“ се намира в Севлиево, където са разположени: завод за производство на санитарна керамика – най-големият в Европа, завод за производство на санитарна арматура – един от най-големите в света, Дистрибуционен Център, който обслужва пазарите в Източна и Западна Европа, Център за Информационни Технологии, Център за Финансова отчетност, обслужващ подразделенията на компанията в Европа, както и търговската дейност на Идеал Стандарт Интернешънъл за регион Източна Европа. В „Идеал Стандарт – Видима“ АД работят близо 3300 человека, което нарежда фирмата сред най-големите работодатели не само в Севлиево и региона, но и в страната.

Корпоративната социална отговорност (КСО) е част от стратегията на дружеството, а стратегическите цели, заложени в Политиката за управление по отношение на КСО са:

- Изпълнение на действащите изисквания на българските и международни нормативни документи, с цел постигане на високо качество на извършваните дейности, защита интересите на служителите в организацията, съблудаване на обществените очаквания и изисквания на държавните институции по отношение предпазването на околната среда и запазване здравето и живота на всички заинтересовани страни;
- Наблюдение и измерване на характеристиките на процесите, въздействащи върху околната среда, безопасността, здравето на хората и качеството на изделията;

- Осигуряване на системно обучение, с цел повишаване квалификациите на човешките ресурси и стимулиране на творческата активност;
- Непрекъснато повишаване на мотивацията на персонала и създаване на фирмена култура за осъзнаване на личната ангажираност, за осигуряване на качествено производство, запазване на здравата и безопасна среда на труд и предотвратяване на замърсяването;
- Непрекъснато подобряване условията на работа чрез свеждане до минимум рисковете от заболявания, злополуки и инциденти на работното място;
- Оптимализиране потреблението на енергия и природни ресурси;
- Редуциране на генерираните отпадъци и правилното им оползотворяване и обезвреждане;
- Оптимализиране на процесите с помощта на система Ideal Way, 5S, Lean Manufacturing и други;
- Подпомагане на здравеопазването, спорта, културата и образованието в региона.

Поддържането на конкурентоспособността на фирмата се постига, не само чрез поддържането на високото ниво на технологичното оборудване, но и чрез поддържането и повишаване квалификациите на персонала. Това е възможно благодарение на развитата система за обучение с различна насоченост. Ежегодно се организират програми за обучение на персонала в различни области – личностни качества, професионални и технически умения, безопасност на труда и околната среда, ефективност на организацията, езиково обучение, компютърни умения.

Една от добрите практики в областта на обученията е проект „Вътрешни учители”, който има за цел организиране и провеждане на обучения за повишаване квалификацията на хората чрез използване на вътрешни ресурси. Проектът стартира през 2006 г. с 20 вътрешни учители. През 2011 г. броят на вътрешните учители е вече 54, като през миналата година те са провели обучения по 51 теми в 200 учебни сесии и са обучили повече от 2200 души. През 2006 г. проектът “Вътрешни учители” донесе на компанията награда в категория „Инвеститор в човешкия капитал” от Българския Форум на Бизнес Лидерите.

През 2011 г. в завода за керамика беше създадена „Школа за качество” – система от вътрешни обучения, свързани с производствения процес, която има за цел поддържане и повишаване на техническата квалификация на заетите в производството. Всяка година се организират и лидерски програми за развитие на мениджъри.

Ежегодно се прилага процедура за оценка на трудовото представяне на всички категории персонал. За ръководния и административния състав се дефинират индивидуални цели и планове за развитие. Разнообразието на бизнес структурите в компанията дава възможност за професионална реализация и кариерно развитие на служителите в различни области.

През 2007 г. беше организирана кампания по безопасност на труда под мотото „Работи безопасно! Ти си единствен!”, в която служителите и работниците дадоха отговор на въпроса защо работят безопасно, като „най-добрите от най-добрите” идеи бяха избрани за календар по безопасност. Спечелилите конкурса за най-добра идея, свързана с безопасността, бяха обявени чрез информационните табла на територията на фирмата.

Периодично се организират и кампании „Тютюнопушене или здраве – изберете сами”, резултатът от които е 0,5% от работещите отказали се от тютюнопушенето.

През последните години се организират ежегодни опреснителни обучения, свързани с безопасността на труда за целия персонал.

Всяка година се изготвят планове за собствен мониторинг, в съответствие с изискванията на издадените Комплексни разрешителни. Измерванията се извършват от акредитирани лаборатории и по силата на договори. Сред измерваните въздействия върху околната среда са води, въздух, шум, почви, отпадъци.

Ежегодно се извършва пълен анализ на генерираните количества отпадъци. По силата на договори част от производствените отпадъци се предават на фирми притежаващи изискваните документи, а друга се депонират на градското сметище. Води се регистър на неблагоприятните въздействия върху околната среда. Най- малко веднъж годишно се извършва оценка на всички аспекти на околната среда по утвърдена методика. Извършва се и оценка на аспектите на околната среда при извънредни ситуации. Ежегодно се разработват и се реализират Програма за намаление на разхода на енергийни ресурси.

Здравето и безопасността на работещите е един от ключовите приоритети на компанията. В „Идеал Стандарт – Видима“ АД функционира Интегрирана Система за Управление в съответствие с изискванията на Стандартите ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001. В допълнение към изискванията на стандартите, прилагаме най- добри практики, с които осигуряваме непрекъснато подобряване условията на труд. В резултат на въведените процеси в тази област трудовите инциденти са сведени до минимум. Многократно сме отличавани с корпоративни награди за най-добри резултати по отношение на здраве и безопасност в компанията. През март тази година и двата завода бяха отличени за постигнат пореден милион отработени часове без регистриран инцидент.

Поддържането на партньорски взаимоотношения с професионалните гимназии в Севлиево осигурява бъдещи кадри за компанията. Ученици от специализираните паралелки от Професионална гимназия по керамика и мебелно производство, Професионална гимназия по механо-електротехника и Професионална гимназия по машиностроене и транспорт провеждат учебно-производствената си практика в реални производствени условия в структурите на заводите. В допълнение, през летните месеци се организира и стажантска програма, в която студенти отrenomирани висши учебни заведения работят по проекти в различни отдели на фирмите. Стажантската програма предоставя на младите и амбициозни хора възможност да се запознаят с начина на работа в компанията и да придобият опит, който да им помогне да осмислят бъдещата си реализация. Тази година лятната стажантска програма се организира за шеста година. До сега в програмата са участвали повече от 160 студента от различни висши училища от страната и чужбина. На някои от тях е предложено постоянно работно място в компанията.

Сформирани са Комитети за управление по околната среда /КУОС/, които заседават за решаване на текущи въпроси и за проследяване изпълнението на плана за мониторинг и на програмата по околна среда.

На 5 юни 2012 г. двата завода в Севлиево получиха награда от РИОСВ – Велико Търново за принос в опазването на околната среда в категория „Спазване на екологичните изисквания чрез прилагане на българското законодателство по околната среда“.

През юни тази година „Идеал Стандарт – Видима“ получи наградата за „Най- зелена компания“ за 2011 г. в сектор „Индустрия, производствен сектор и управление на отпадъци“ от Националния конкурс на b2b Media.

Постиженията на „Идеал Стандарт - Видима“ допринасят както за благополучието на хората, които работят в компанията, така и за населението в региона. Компанията е член на Бизнес сдружение „Севлиево 21 век“. Израз на нашата социална отговорност е активното ни участие и подпомагане на различни сфери на обществения живот - образование, здравеопазване, изкуство, култура, спорт. Част от обществените институции и организации в

общината, които подкрепяме са Езиков център „Видима”, Галерия „Видима”, Творчески клуб „Видима”, Арт център „Видима”, Народно читалище «Развитие» – Севлиево и др. Фирмата отделя средства и за благотворителни каузи - закупуване на специализирана апаратура необходима на МБАЛ «Д-р С. Христов», подпомагане на Центъра за социална рехабилитация и интеграция, Сдружението на хора с увреждания, Дом за деца „Велика и Георги Ченчеви” и др.

Всяка година „Идеал Стандарт – Видима” участва в Дения на обществена ангажираност в Севлиево. Тази година приносът на компанията е свързан с дарение на санитарни продукти от двата завода и финансиране на ремонтните дейности на санитарните възли за публика в Спортна зала „Дан Колов” в Севлиево. Успешното развитие на заводите на Идеал Стандарт Интернешънъл в Севлиево се дължи на упорития труд, амбицията и ангажираността на всички работещи в производствените процеси и функционалните единици, както и на мотивирания ръководен екип. Това дава увереност за развитието на компанията в бъдеще като водещ и конкурентоспособен производител на цялостни решения за баня.

„М+С Хидравлик” АД Казанлък

“М+С Хидравлик” АД е водещ производител на високо моментни нискоскоростни, орбитални хидравлични мотори, хидростатични кормилни servoуправления, клапани, спирачки и аксесоари за тях. Компанията е с 49 годишна история. Качеството на продуктите, произвеждани от фирмата е на световно ниво, което е потвърдено със стандарта ISO 9001:2008. Фирмата е и една от първите в България сертифицирана по системата за качество ISO 9001 през 1995год. Производството на компанията е сертифицирано и с ГОСТ сертификат за съответствие на продукция, като продукцията се реализира успешно в Русия и държавите от ОНД..

Корпоративно стратегическо управление на „М+С Хидравлик”АД не се ограничава с общите законови и обичайни изисквания, насочено е към икономическа стабилност, старае се да повиши стандартите за социално развитие, защита на околната среда и уважение на основните права на работещите в компанията и приема да прилага отворено управление и възможност за професионално израстване на заетите. Внедрените и сертифицирани системи OHSAS 18001:2007 и ISO 14001:2004 са осъзната стъпка за усъвършенстване и поддържане на КСО във фирмата.

Водещ принцип в „М+С Хидравлик”АД е: Човешките ресурси са най-ценния капитал на дружеството.

Към момента „М+С Хидравлик” АД осигурява работни места за над 1000 человека, както от град Казанлък, така и от региона. В дружеството е разработена и се прилага политика по управление на човешките ресурси и стратегия за развитието им.

Тези дейности са насочени към повишаване качеството на работната сила, развитието на личните знания и умения на всеки работещ, производителността на труда, устойчива заетост, съответстваща на новите, по-високи изисквания на работните места.

Системна е дейността в „М+С Хидравлик” при осигуряването на безопасни и здравословни условия на труд.

Ръководството утвърждава ежегодно програма за осъществяване на мерки за подобряване на работната среда. В Комитета по условия на труд се обсъжда широк кръг въпроси на работната среда, превенцията на потенциалните рискове при работа, специалното

работно облекло и др., правят се мотивирани предложения за предприемането на мерки от ръководството. Осигурено е обслужване на работещите от Служба по трудова медицина.

Фирмата не се ограничава само с изпълнението на задължителните нормативни изисквания. Провежда целенасочено подпомагане на своите работещи и техните семейства, като предоставя:

- Средства за транспортни разходи;
- Баучери за храна и осигурено хранене в столова при преференциални цени;
- Средства за лечение и закупуване на лекарства и др.
- Безплатно ползване на фитнес зала, сауна, спортна зала и футболно игрище за работниците и служителите;
- Медицински кабинет, бесплатна стоматологична помощ, бесплатни прегледи при офтальмолог и невролог;
- Безплатни допълнителни профилактични прегледи освен задължителните;
- Безплатно ползване на почивни бази на море и планина за отдих на работещите и техните семейства;
- Изплащане на парични помощи при сключване на брак и при живееене на свободен наем;
- Изплащане на средства на семействата на работниците и служителите при затруднено финансово положение;
- Осигурени подходящи работни места за трудоустроени, бременни жени и кърмачки;
- Организиране на спортни и културни мероприятия на работниците и служителите в компанията.

Ефективният социален диалог на ръководството на фирмата със синдикалните организации на КТ „Подкрепа“ и КНСБ, действащи Колективен трудов договор подпомагат прилагането и усъвършенстването на добрите практики за Корпоративна социална отговорност както за самите работещи, така и по отношение на техните семейства и община.

Стратегията за развитие на „М+С Хидравлик“ АД е изцяло насочена към постигане на устойчивост в развитието на фирмата, което се постига чрез по- конкурентно производство, модернизиране на процесите и технологичното оборудване, намаляване на енергийното потребление на дружеството и инвестиране в енергийно ефективни технологии. При избора на нови технологии за внедряване, фирмата се ръководи и от ефекта върху околната и работната среда, безопасността при работа с тях.

За постигане на тези цели „М+С Хидравлик“ АД разработи и успешно кандидатства по ОП "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 с три проекта на обща стойност близо 16 miliona лева.

Реализиран е проектът за внедряване на ново технологично оборудване в „М+С Хидравлик“ АД, а проектът за технологично модернизиране и обновление е в процес на изпълнение.

Екологичното устойчиво развитие е друг неотменен принцип в управлението на „М+С Хидравлик“ АД.

Има изградена система за мониторинг на въздействието на дейностите на фирмата върху околната среда. Събират се точни данни за количественото въздействие от дейностите на дружеството върху околната среда, води се статистика за формирани отпадъци, изразходваната вода, енергия и др. Отпадъците се предават за преработка и рециклиране на

специализирани лицензирани фирми. Извършват се дейности за възстановяване и опазване на околната среда като при необходимост замърсените терени се рекултивират.

Конкретни мерки са предприети за съхраняването на природните ресурси и повишаването на енергийната ефективност. Изградена е система за затопляне на вода за битови цели със соларни панели, а за промишлени цели се ползват собствени водоизточници. Вместо с мазут, производствените халета в „М+С Хидравлик“ се отопляват с лъчисто газово отопление. Предстои изпълнението и на проект „Внедряване на енергоспестяващи технологии в „М+С Хидравлик“ АД по процедурата „Инвестиции в „зелена индустрия“.

Оказването на подкрепа в обществени дейности и каузи също е практика на „М+С Хидравлик“ АД. Правят се дарения на учебни заведения. Спонсорират се културни институции и отделни прояви – постановки на местния театър, провеждането на празника на розата, др. Построен е обществен паркинг със средства на фирмата.

Ефективността на работниците е измервана, като се сравни с нормите и нуждите за развитие и обучение на служителите. За обезпечаване на фирмата с висококвалифицирани и компетентни кадри и осигуряването на приемственост фирмата инвестира дългосрочно в обучението и квалификацията на младото поколение. Осъществяват се инициативи за привличане и мотивиране на млади хора за работа в „М+С Хидравлик“ АД, като в това направление има утвърдена практика- работни срещи с професионални гимназии и висши учебни заведения, с представяне на възможностите за работа, условията на труд, кариерно развитие във фирмата; подпомагане на ученици и студенти в технически университети чрез стипендантски договори; финансира следдипломни квалификации, участия в семинари, курсове и други форми на обучение за повишаване на компетенциите. В дружеството са разработени вътрешни правила за работна заплата с цел постигане на обективно и справедливо заплащане, съответстващо на квалификацията и личното участие на всеки работещ. За служителите и работниците се предлага дългосрочно кариерно развитие, което се извършва чрез планове за обучение, целящи постигането на:

- повишаване на нивото на представяне на работниците и служителите;
- осигуряване на компетентност, удовлетвореност и ангажираност на всички нива;
- мотивиране на персонала на дружеството.

Практика е фирмата да осигурява платен отпуск за продължаване на обучението на своите работници и служители, както и да заплаща таксите за обучение. Използват се и възможностите на оперативните програми за повишаване знанията и уменията на работещите и за квалифициране на безработни лица, чрез придобиване на професии, приложими във фирмата. Повече от 100 работници и служители на „М+С Хидравлик“ АД повишиха своята квалификация и чрез обучения, предложени от схемите „Аз мога“ и „Аз мога повече“ по ОП „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013. Продължава изпълнението и на проект „Създаване на заетост на младежите чрез осигуряване на възможност за стаж“. По този проект има наети трима стажанти за период от 6 месеца, което дава възможност на младите специалисти да стартират кариера, като едновременно придобиват стаж по завършената специалност и развиват своите професионални възможности.

Водени от идеята за повишаване на квалификацията и мотивацията на кадрите в дружеството, "М+С Хидравлик" АД кандидатства по процедура за безвъзмездна помощ - "Социални иновации в предприятията" по ОП „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013, като проектът е одобрен и е в ход неговото изпълнение.

Обобщение

СЕСИЯ 5 – Упражнение 5

Проектиране на ДОБРИ ПРАКТИКИ от КСО

Въведение

Реализирайки в хода на отделните сесии цикъла от упражнения, със сигурност ще забележим, че проблемите, с които всеки ден се сблъскват предприятията, са подобни. За това си задаваме въпроса: Не си ли струва да създадем БАНКА с ПРОБЛЕМИ от КСО и по този начин да използваме опита на другите? Все пак не си струва, погледнато на проблема от икономическа и социална перспектива, „да се разбиват, веднъж вече отворените врати“. След като някой вече се е сблъсквал с подобен проблем и вече го е решил, много по-разумно е да се използва вече готовото решение. Новото решение най-вероятно ще трябва да бъде адаптирано, но в крайна сметка разходите ще бъдат много по-ниски отколкото ако търсим решението сами. А ако след идентифицирането на проблема се окаже, че проблемът е напълно нов, нужно е да добавим решението му в БАНКАТА за ДОБРИ ПРАКТИКИ по КСО.

Решаването на фирмени проблеми означава, че същевременно решаваме проблемите и на работодателите и работниците. Решенията струват. Струва дори когато ги получаваме бесплатно, поради необходимостта да бъдат управлявани. По какъв начин да изчислим понесените разходи на фона на ползите, които ще ни донесе ДОБРАТА ПРАКТИКА? Предлагаме да разработим Калкулатор по КСО в рамките на упражнение 5.1.

В сесиите ни вземат участие най-вече представители на профсъюзи. В споровете с работодателя те се стремят да извлекат ползи за работниците, които ползи имат различен характер, но почти винаги могат да се изразят в пари. Естествено е, че представителите на профсъюзите се стремят да извлекат възможно най-големи ползи, а работодателите „убиват“ ентузиазма им и предлагат доста по-малко от изискванията на профсъюзите. Във връзка с това предлагаме в хода на следващото упражнение от 5 сесия да разработим инструменти, които ще бъдат помощни за воденето на преговори между спорещите страни. Предлагаме да назовем този инструмент Крила на претенциите²⁸. Идеята е следната: в първата фаза на преговорите е нужно да се провери знанието относно проблема, поради който е воден конфликтът. По този начин предлагаме да идентифицираме дефицита на компетентности във водения спор. Най-вероятно това ще е липса на необходими знания - най-вече в областта на управленската икономика. Тези знания трябва да бъдат попълнati по време на обучението, чийто план трябва да бъде разработен на базата на първото верифициране. В обучението трябва да вземат участие всички: работодателят, ръководителите, служителите и профсъюзите. Нужно е след обучението отново да се провери нивото на знанията. Отношението на знанията преди и след обучението измерва големината на параметъра, който дава правото за по-нататъшни преговори и най-вероятно с размера на който ще бъде редуцирана величината на спора. В хода на преговорите между спорещите страни ЗНАНИЕТО се превръща в арбитър. Целта на упражнението ще бъде операционализиране на представената идея във формата на уравнение и предложение на геометрическа интерпретация.

²⁸ Наименованието бе предложено от Ришард Устиянчук – предприемач и участник в проекта.

По време на упражнение 5.2 ще концентрираме вниманието си върху две предложения: „Кутия на Иновациите на БЗР“ и „Вътрешни учители“. Идеята на първото предложение е поставяне на кутии на различни видни места във фирмата, чрез които заинтересованите ще могат да докладват за забелязаните от тях проблеми от областта на БЗР и ще могат да предлагат решения на тези проблеми. Тази идея не е нова. Иновативността се състои в това, че ще концентрираме вниманието си върху проблемите, свързани със съвместяването на професионалния с личния живот и с професионалното прегаряне и свързаната с това депресия. При „Вътрешни учители“ ще използваме някои от предложенията на българския ни партньор.

Пристигвайки към упражнение 5.3 ще оперираме в областта на Човешкия Капитал²⁹. Изхождаме от следните предпоставки:

- целта на предприятието в краткосрочен план е генериране на печалба, а в дългосрочен – повишаване на пазарната му стойност;
- върху взаимоотношенията на работодателя със служителите имат влияние ползите и очакванията на страните.

Целта на упражнението е да се идентифицират общите ползи и очаквания и да се инициира дискусия за съдържанието на добрите практики:

- многоперспективна оценка на работника,
- възнаграждение, базирано на индивидуалната оценка на ангажираността и приноса на служителя при изграждането на стратегическата позиция на фирмата.

Едни от инструментите за реализирането на упражненията са пригответните от нас матрици. Някои от участниците в СЕСИЯТА ще използват двукратно матриците - веднъж за изграждане и втори път за преустройство на ДОБРИ ПРАКТИКИ от областта на КСО.

²⁹ Подобно както в сесиите УР и БЗР, тук също ще използваме методите и техниките, намиращи се в публикацията: Смоленски С., Управление на човешките ресурси в предприятието, TNOiK – ОРО, 41/97, Бидгощ 1997 и в Миетлевски С., Смоленски С., Методи за управление на предприятието, ТНОиК – ОПО (TNOiK – OPO), 97/98, Бидгощ 1997.

Упражнение 5

Проектиране/Преустройство³⁰ на ДОБРИТЕ ПРАКТИКИ от КСО

Задача: Проектирай ДОБРИ ПРАКТИКИ от КСО:

в областта УР:

- Калкулатор по КСО
- Крива на претенциите

в областта: БЗР

- Кутия на иновациите по БЗР
- Вътрешен преподавател

в областта: HR

- многоперспективна оценка на работника
- възнаграждение, базирано на индивидуалната оценка на ангажираност и принос на работника за изграждане на стратегическата позиция на фирмата

други:

- Идеален работник
- Идеален работодател

Цел: Формулиране на ДОБРАТА ПРАКТИКА от КСО за предприемачите от машиностроителния бранш от сектора на микро, малките и средни предприятия (ММСП) в областите: устойчиво развитие, човешки капитал и БЗР.

За да изградим (проектираме)/преустроим³¹ ДОБРАТА ПРАКТИКА от КСО ще си послужим със знанията, придобити от упражнения от 4.1 до 4.4. Помощен материал можете да намерите на страницата на Фондация Институт по Социална Отговорност на Организацията (www.instytut-csr.net)³².

³⁰ Зачеркни ненужното.

³¹ В зависимост от целта на провежданото упражнение зачеркни една от думите в матрицата на ДОБРАТА ПРАКТИКА от КСО: изграждане или преустройство

³² Виж публикация: Миетлевски З., Тхуж Б., Лукаш Ружанковски, *Модел за разпространение на добри практики от областта на КСО в машиностроителния бранш*, Варминско-Мазурски Регион НСЗЗ „Солидарност“ в Олцин и Фондация „Институт по Социална Отговорност на Организацията“ в Олцин, Олцин 2013. Публикацията е достъпна също така в електронна форма на интернет страниците www.janski.edu.pl, www.partnerstwo.net, www.instytut-csr.net.

Упражнение 5.1. Изграждане / Преустройство на Добрата Практика от КСО

Структура на модела UP DP CSR	Описание на структурата на модела UP DP CSR
Название ДП от КСО	<i>Калкулатор CSR</i>
Какъв проблем решава ДП от КСО?	
Описание на ДП от КСО	
Конкретни действия за въвеждането на ДП от КСО	
Разпознаване	
Диагноза	
Реакция	
Интервенция	
Ползи за фирмата от въвеждането на ДП от КСО	
Как фирмата може да измери ползите от въвеждането на ДП от КСО?	
Източник на информация, необходим за измерването на ползите	
Кога ДП по КСО може да не проработи?	
Други предложения	

Źródło:

Упражнение 5.1. Изграждане / Реконструиране на Добрата практика от КСО

Структура на модела UP DP CSR	Описание на структурата на модела UP DP CSR
Название ДП от КСО	<i>Калкулатор CSR</i>
Какъв проблем решава ДП от КСО?	
Описание на ДП от КСО	
Конкретни действия за въвеждането на ДП от КСО	
Разпознаване	
Диагноза	
Реакция	
Интервенция	
Ползи за фирмата от въвеждането на ДП от КСО	
Как фирмата може да измери ползите от въвеждането на ДП от КСО?	
Източник на информация, необходим за измерването на ползите	
Кога ДП по КСО може да не проработи?	
Други предложения	

Źródło:

Упражнение 5.2. Изграждане / Реконструиране на Добрата практика от КСО

Структура на модела UP DP CSR	Описание на структурата на модела UP DP CSR
Название ДП от КСО	<i>Калкулатор CSR</i>
Какъв проблем решава ДП от КСО?	
Описание на ДП от КСО	
Конкретни действия за въвеждането на ДП от КСО	
Разпознаване	
Диагноза	
Реакция	
Интервенция	
Ползи за фирмата от въвеждането на ДП от КСО	
Как фирмата може да измери ползите от въвеждането на ДП от КСО?	
Източник на информация, необходим за измерването на ползите	
Кога ДП по КСО може да не проработи?	
Други предложения	

Źródło:

Упражнение 5.2. Изграждане / Реконструиране на Добрата практика от КСО

Структура на модела UP DP CSR	Описание на структурата на модела UP DP CSR
Название ДП от КСО	<i>Калкулатор CSR</i>
Какъв проблем решава ДП от КСО?	
Описание на ДП от КСО	
Конкретни действия за въвеждането на ДП от КСО	
Разпознаване	
Диагноза	
Реакция	
Интервенция	
Ползи за фирмата от въвеждането на ДП от КСО	
Как фирмата може да измери ползите от въвеждането на ДП от КСО?	
Източник на информация, необходим за измерването на ползите	
Кога ДП по КСО може да не проработи?	
Други предложения	

Източник:

Упражнение 5.3. Изграждане / Реконструиране на Добрата практика от КСО

Структура на модела UP DP CSR	Описание на структурата на модела UP DP CSR
Название ДП от КСО	<i>Калкулатор CSR</i>
Какъв проблем решава ДП от КСО?	
Описание на ДП от КСО	
Конкретни действия за въвеждането на ДП от КСО	
Разпознаване	
Диагноза	
Реакция	
Интервенция	
Ползи за фирмата от въвеждането на ДП от КСО	
Как фирмата може да измери ползите от въвеждането на ДП от КСО?	
Източник на информация, необходим за измерването на ползите	
Кога ДП по КСО може да не проработи?	
Други предложения	

Източник:

Упражнение 5.3. Изграждане / Реконструиране на Добрата практика от КСО

Структура на модела UP DP CSR	Описание на структурата на модела UP DP CSR
Название ДП от КСО	<i>Калкулатор CSR</i>
Какъв проблем решава ДП от КСО?	
Описание на ДП от КСО	
Конкретни действия за въвеждането на ДП от КСО	
Разпознаване	
Диагноза	
Реакция	
Интервенция	
Ползи за фирмата от въвеждането на ДП от КСО	
Как фирмата може да измери ползите от въвеждането на ДП от КСО?	
Източник на информация, необходим за измерването на ползите	
Кога ДП по КСО може да не проработи?	
Други предложения	

Източник:

Обобщение

СЕСИЯ VI – Упражнение 6

Концепция за преустройство и разпространение на ДОБРИ ПРАКТИКИ от областта на КСО

Въведение

Спорът между работодателя и работниците и профсъюзите по принцип е на финансова основа. Обхваща възнагражденията и награждаването на работниците. Според работодателя, работниците изискват прекалено много. Работодателят е склонен да им предложи значително по-малко. Практиката показва, че решението на споровете се намират някъде по средата. Но, с оглед на опита ни, постигнатият в хода на преговорите резултат, е по скоро ефект на емоциите, а не ефект от знанията на страните за предмета на спора. За това предлагаме участващите в проекта да заложат на *преговори*, в които *точката на кривата на претенциите* да бъде отбелязана с помощта на знанията в областта на управлена икономика. А в хода на преговорите да бъде разработен инструмент във формата на прост калкулятор, за да могат аргументите да бъдат подкрепени с изчисления, а не емоции. Математиката е арбитър и приятел на враждуващите страни.

За да може методът на преговори да отговори на очакванията на Страните на спора - имаме в предвид работодателите, работниците и профсъюзите - трябва да се знаят две неща. Първо страните на спора трябва добре да дефинират проблема – предмета на спора! И второ „не бива да бъдат разбивани, веднъж вече отворените врати“. Какво имаме в предвид? Проблемите, на които се натъква фирмата, са идентични или подобни с тези, на които са се натъкали вече други фирми. Всичките решения представляват БАНКА от ДОБРИ ПРАКТИКИ! Това е много ценна забележка. На всяка цена трябва да бъде използвана в бизнес практиката. Предлагаме решаването на идентифицирания проблем да бъде започнато от преглеждане на решението на фирмата от БАНКАТА за ДОБРИ ПРАКТИКИ, които вече са се сблъсквали и са решили подобен проблем. Използването на тези решения във фирмата определено ще намали разходите, свързани с решаването на спора. Струва си да се преглежда БАНКАТА за ДОБРИ ПРАКТИКИ от КСО, която е съфинансирана от Европейския Съюз. Във връзка с това достъпът до know-how е безплатен, а разходите са свързани единствено с въвеждането и провеждането на доброто решение във фирмата. Но за да бъде добрата практика ефективна и едновременно финансово изгодна, преди въвеждането ѝ е нужно да се извърши доста конструктивна работа. И най-вече работата да се подкрепи с икономически анализ.

В началото дефинираме правилно предмета на спора – проблема. Дефиницията на проблема трябва да е резултат от общите усилия на Страните участващи в спора. Страните трябва да се идентифицират с проблема и едновременно да приемат становището, че ги удовлетворява единствено решаването му. Няма друг вариант. Това означава, че рано или късно Страните ще трябва да се решат на отстъпления, отстъпления подкрепени от логически ясни аргументи. За да се случи това, нужно е да верифицират знанията си относно проблема. Какво означава това? Означава, че преди да пристъпят към решаването на вече добре дефинирания проблем, Страните идентифицират знанията си относно въпросите, свързани с проблема, чрез тест. (В теста се намират понятия, разбирането на които е условие за конструктивни преговори. Какви понятия трябва да се намират в теста? Тези, които многократно се появяват при формулирането на проблема. Още на етап дефиниране на проблема трябва да се направи речник на понятията, който ще използваме при

разработването на *pre-test*, а след това при създаването на програми за обучение. След обучението или след цикъла от обучения (ако първото не отговори на очакванията), участниците в спора отново решават теста (пост-тест). Най-вероятно не всички ще получат позитивни оценки, но ще бъдат достатъчно подгответи за по-нататъшни преговори и ще може да се пристъпи към следващата фаза на работата. В следващия етап Страните ще разполагат с дефиниран проблем, речник с понятия и формула за прага на рентабилност, с цел провеждането на прост икономически анализ. Страните също така ще разполагат с отчет с постигнатите от фирмата резултати до момента на пристъпване към решаването на проблема (или подробен анализ на финансовите отчети, отчет на приходите и разходите, паричния поток и други документи). Целта на първата среща след обучението е разработване на общ опростен икономически анализ на бизнес модела. Най-вече с цел да се покаже на Страните, какво трябва да е количеството на производството и продажбата, за да се покрият фиксираните разходи на фирмата. След това се изгражда следваща версия на бизнес модела, в който ще се вземат под внимание и разходите, генериирани за решаването на проблема (Със сигурност това ще бъде направено за сметка на оперативния риск, най-вероятно ще се увеличи, и за сметка на оперативната печалба). След разработването на икономическо-финансов анализ на следващата версия на модела, пристъпваме към разпределението на ролите и задачите между участниците от Работния Екип. На пример, молим търговския представител да провери дали пазарното търсене позволява увеличението на размера на производството и продажбата. На счетоводния служител се възлага да потърси нови източници на допълнително финансиране на производството/услугите, и т.н. (Участниците от работния екип не дискутират проблема, а се концентрират върху дадените им роли и задачи. Проблемът ефикасно трябва да бъде решен). Преди следващата среща, участниците от работния екип разменят знанията си. Идвайки на следващата среща, изграждат отново бизнес модел, в който вземат под внимание придобитото знание. Конструират много алтернативни бизнес модели. Предлагат сценарии и препоръчват най-добрите според тях решения. Ето как ефективно може да се разреши проблема, ползвайки метода на преговорите. Много важна роля в този метод заема прости икономично-финансов анализ, в който използваме най-вече теорията на прага на рентабилност.

Предлагаме метода на преговори за преустройство на ДОБРИТЕ ПРАКТИКИ от КСО да бъде използван при разпространението им. Предлагаме на експертите, които ще разпространяват добрите практики от областите: УР, HR, БЗР, да дефинират проблема по такъв начин, че да е възможно верифицирането на рентабилността на практиките *с помощта на калкулатора на КСО*.

Разписание

Разпространение на Добри Практики от областта на КСО в машиностроителния бранш

Проект: Обмен на добри практики в областта на КСО в машиностроителния бранш в Полша и България. Наръчник за въвеждане на социална отговорност.

ПЪРВИ ДЕН

Част I – конферентна

Модератор:

Възнаграждаването и оценяването на работниците като детерминанти за развитие на човешкия капитал

Модератор:

Има ли нужда да се реконструира парадигмата на БЗР?

Модератор:

Благосъстоянието на предприятието на фона на обществените очаквания. КСО в машиностроителния бранш във Варминско-Мазурското Воеводство в Полша и в България – резултати от изследването

Част II – конферентна

Модератор:

Предпоставки на модела за разпространение на добри практики от КСО в машиностроителната индустрия

Модератор:

Модела за разпространение на добри практики от КСО в машиностроителната индустрия

Модератор:

Примери за добри практики от КСО в машиностроителния бранш в България и Полша – на примера на Варминско-Мазурското Воеводство

ВТОРИ ДЕН

Част III – семинар (дебат)

Модератор:

Реконструиране на програмите за разпространение на добри практики от КСО:

- Вътрешни учители,
- Калкулатор CSR,
- Крива на претенциите.

Модератор:

Реконструиране на програмите за разпространение на добри практики от КСО:

- Многopersпективна оценка на работника,
- Възнаграждение, базирано на индивидуалната оценка на ангажираността и приноса на работниците при изграждането на стратегическата позиция на фирмата.

Модератор:

Реконструиране на програмите за разпространение на добри практики от КСО:

- Идеален работник,
- Кутия на иновациите в БЗР.

Таблица 1 Етапи на постигането на целите и резултатите с помощта на модела за разпространение на добри практики с майнстрийм посока.

<i>Етапи на постигането на целите</i>	<i>Резултат</i>	<i>Организационна единица или отговорно лице</i>	<i>Време- траене</i>	<i>стъпк арий Дат т</i>
<i>Идентифициране на проблема от КСО</i>	Разпознаване на причините и последствията на проблема.	Фирма и Заинтересовани страни		
<i>Превръщане на проблема в стратегическа цел</i>	Дефинирани цели и средства.	Фирма		
<i>Избор на добра практика от КСО</i>	Добра Практика	Фирма и Заинтересовани страни		
<i>Избор на стратегия за КСО</i>	Дефинирани резултати.	Фирма		
<i>Институционализиране на стратегията</i>	Логическа матрица – Система на стойностите на нормите, ролите и групите, която ще помогне за постигането на стратегическите цели	Фирма		
<i>Разработване на програма</i>	Еднократен план, включващ набор от действия	Ръководители		

<i>Разработване на процедури</i>	Набор от подробни инструкции, как да бъдат извършвани определени или често появяващи се действия	Ръководители		
<i>Въвеждане на стратегията CSR</i>	Взаимоотношения - ангажираност.	Собственик(и) на фирмата		
<i>Контрол</i>	Динамичен контрол	Ръководители		
<i>Докладване</i>	Доклад.	Собственик(и) на фирмата		

Източник: Собствена разработка

Таблица 2 Операционализиране на измеримите годишни задачи в модела на разпространение на добри практики с мейнстрийм посока.

Основни действия	Отговорно лице	Последователност	Дата на започване	Дата на завършване
<i>До да се формулират визията, мисията и ценностите на фирмата.</i>				
<i>През месец да се започне работа върху стратегията от КСО на фирмата и да приключи най-късно</i>				
<i>Да се разработи и въведе в рамките на.....месеца възстановителна програма, за да се поправи рентабилността с.....% в рамките на.....месеца (да се възвърне рентабилността в рамките на.....месеца.)</i>				
<i>До да се разработи ефективна система за комуникация: Фирма-Работници-Зaintересовани страни.</i>				
<i>До да се формализира Системата за Управление на Човешките Ресурси</i>				
<i>До да се разработи и въведе , план за подобряване на квалификациите на работниците</i>				
<i>В периода да се корелира Системата за Мотивиране с икономическите ефекти</i>				
<i>Да бъдат въведени процедури за икономически анализ на всичките бизнес единици във фирмата</i>				

Да се преобучат.....ръководителите, които след обучението в рамките на месец ще разработят план за обучение на подчинените им работници и ще проведат самото обучение. В рамките..... месеци бизнес единиците трябва да подобрят ръста на продажбата с.....%				
Да се разработи в рамките на..... дена/месеца и да се въведе от ден / месец програма за съвместяване на професионалния и личния живот				
Да се разработи в рамките на..... дена/месеца и да се въведе от ден / месец програма за противодействие на професионалното прегаряне				
Други действия				

Източник: Собствена разработка

Литература

1. Брунделиус М., Бурке С., Данненбринг Й., Гиртлер Г., Халбах Х., Перлезо М.Н., Учебник за европейски потребители НОРМАПМЕ (NORMAPME) от МСП относно ISO 26000. *Насоки на социална отговорност. Първо издание юли 2011.*
2. Джога М, Гайевски З., Григорук И., Кухенберг Й., Пида Е., Рибчинска А., Шимонек Й., *Промиране на Стандартите на социалната отговорност в предприятията Добра практика от КСО. Елементи на стратегията на фирмата.* Полска Конфедерация на Частните Работодателите Левиатан, Варшава 2010.
3. *Gender Index. Мониторинг на равнопоставеността на жените и мъжете на работното място,* EQUAL, UNDP, Варшава 2007.
4. Куропка И., Пиш З., *Параметър Gender Index – описание и правила на конструиране Gender Index. Мониторинг на равнопоставеността на жените и мъжете на работното място,* EQUAL, UNDP, Варшава 2007.
5. Лисовска Е., *Въведение, Gender Index. Мониторинг на равнопоставеността на жените и мъжете на работното място,* EQUAL, UNDP, Варшава 2007.
6. Макух Л., *Норми и стандарти на корпоративната социална отговорност (КСО). Наръчник за ключовите стандарти на корпоративната социална отговорност и отношенията и зависимостите между тях.* Педагогическо Висше Учебно Заведение ТВП Варшава, Варшава 2001.
7. Миетлевски З., *Бюджетиране на стопанската дейност,* Научни разработки на Морската Академия в Гдиня, Гдиня 2005.
8. Миетлевски З., *Икономика на пола – рефлексии и въпроси за визията Gender,* (Spolocenska zodpovednost organizacji), Издателство Михал Вашка, Пресом 2010.
9. Миетлевски З., *Equal Gender Index. Въвеждане в икономиката на пола,* Издателство Фото Прес, Олшин 2009.
10. Миетлевски З., *Equal Gender Index – методика за измерване на равните шансове с оглед на пола на работното място,* Издателство Фото Прес, Олшин 2010.
11. Миетлевски З., *Методика на анализ и оценка на данните от бюджетите на стопанските предприемачества на безработните лица,* Институт на Организирането и Управлението в Индустрията, „ОРГМАСЗ“ Варшава 2003.
12. Миетлевски З., *Създаване на Фирмата,* ВСМ, Гдиня 2000.
13. Облуй К., *Финансов анализ на предприемачеството,* Businessman Magazine номер 9/1992.
14. Облуй К., *Стратегия на успех на фирмата,* ПВЕ, Варшава 1998.
15. Учебник за управление на меките проекти в контекста на Европейския Социален Фонд, Министерство на Регионалното Развитие, Варшава 2006.
16. *Наръчник за добри практики. Фирма на равните шансове, Gender Index,* UNDP, EQUAL, 2007.
17. Рабански Р., *Социално отговорен бизнес. Въпроси, ползи, практики. Ролята на жените в иновативното предприемачество на високите технологии. Доклад на качествените изследвания, направени за Полската Агенция за Развитие на Предприемачеството, АРЦ Пазар и Мнение,* Варшава 2007.
18. Рошицки Р., *Междуднародни и европейски концепции за устойчиво развитие,* Научно-методически Преглед, № 4, 2010.
19. Серги Пивато, Стефано Погутз, Анна Перрини, Антонио Тенкати, Никола Мисани, Александро Марино, *Количествени изследвания [w:] La responsabilita Sociale Dell azienda, Социална отговорност на Предприятиета,* [ред. Р. Валковиак], Олшинско

Висше Учебно Заведение по Информатика и Управление „проф. Тадеуш Котарбински“ в Олшин, Олшин 2007.

20. Ситкеевич Р, *Бизнес План*, Издателство Твоя Бизнес, Гдиня 1999.
21. Скшек-Любашинска М., Дийас-Покорска А., Будревич-Рошковска М., Макух Л., Станек-Ковалчик А., Ухл Х., *Оценка на степента на въвеждане на корпоративната социална отговорност. Набор от параметри на социалната отговорност в микро, малки, средни и големите предприятия.*
22. Доклад 2011. *Социална отговорност на организацията, от отговорността до еластичните форми на работа*, [ред. Р. Валковяк, К. Куревски], Издателство Фондация „Подпомагане и Промиране на Предприемачеството във Вармия и Мазури, Олшин 2009.
23. Щейман Х., Шрейог Г., *Управление. Основи на корпоративното управление*. Издателство на Вроцлавската Политехника, Вроцлав 1992.
24. *Theories of International Relations*, Scott Burchill, Andrew Linklater {red.}, London 1996, Macmillan.
25. Смоленски С., Управление на човешките ресурси в предприятието, TNOiK – OPO, 41/97, Бидгощ 1997
26. Валковяк В., Миетлевски З., *Форми на реструктуризиране на микро и малките предприятия в светлината на изследванията*, Олшинско Висше Учебно Заведение по Информатика и Управление Тадеуш Котарбински, Олшин 2007.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓŁNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



www.partnerstwo.net



www.institut-csr.net



www.bbcmr.dir.bg



Wydawnictwo Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego
ul. Elektronowa 2, 03-219 Warszawa
tel./fax (22) 676-94-85
e-mail: wydawnictwo@janski.edu.pl
www.janski.edu.pl