

## СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА РАБОТНАТА СИЛА В БЪЛГАРИЯ ПРЕЗ ИНТЕГРИРАН СОЦИАЛЕН ДИАЛОГ

Десислава Янева<sup>1</sup>

### Резюме

Настоящата статия разглежда концептуалната идея, че за успешна регулация на работната сила в България са необходими прозрачни механизми за социален контрол в сферата на труда, чрез които да се постига максимален баланс между индивидуалните, груповите и обществените интереси. Аргументира се тезата, че на база измерим индикатор - Индекс на работната сила (Ирс) - който кумулира ключовите фактори, способстващи за развитието на нейния потенциал в България, е възможно подобряване на тристранния Социален диалог между отговорните за трудовата регулация представителни органи, и повишаване, както на производителността, така и на доходите от труд.

**Ключови думи:** Стратегически мениджмънт; Теория на ограниченията; Работна Сила; Социален диалог; Ключови показатели за ефективност

**JEL:** D02; D07; D78; F66; J21

## STRATEGIC MANAGEMENT OF THE WORKFORCE IN BULGARIA THROUGH INTEGRATED SOCIAL DIALOGUE

Desislava Yaneva<sup>2</sup>

### Summary

This article discusses the conceptual idea that the successful regulation of the labor force in Bulgaria requires transparent mechanisms for social control in the field of labor, through which to achieve optimal balance between individual, group and public interests. The thesis is argued that on the basis of a measurable indicator - Labor Force Index, which accumulates the key factors contributing to its development in Bulgaria, will be possible to improve the tripartite Social dialogue between the representative bodies responsible for labor regulation and increase the productivity and the income from work.

**Key words:** Strategic management; Theory of constraints; Labor force; Social Dialogue; Key Performance Indicators

---

<sup>1</sup> Десислава Янева, Докторант в „Център за Емпирични Социални Изследвания“ към Институт по философия и социология при БАН - София, dmargaritova@gmail.com

<sup>2</sup> Desislava Yaneva, PhD candidate at the Center for Empirical Social Research at the Institute of Philosophy and Sociology at the Bulgarian Academy of Sciences - Sofia, dmargaritova@gmail.com

## ПРЕДГОВОР

### ДИНАМИКА НА СРЕДАТА

В условия на динамично променяща се среда на сигурност, повлияна от едновременното въздействие на различни по естество глобализационни процеси - геополитически, пандемични, енергийни, финансово - икономически, хуманитарни, и други рискови влияния, рационализацията в управленските решения изискващи „преодоляване на несъответствията между ресурси и потребности“ [1, 19 ] е предизвикателство за националната сигурност и условие за социален просперитет на нацията.

Друг ключов фактор „измерващ“ успеха на управленските решения е настоящият потенциал на човешките ресурси, като „транслатор“ на принадлежна стойност в брутния вътрешен продукт (БВП).

Обезпечаването на сигурността на работната сила, като обект на управление, предполага нейното разглеждане през „механизъм“ за системна методология на промяната. (\*environmental management system) Именно в тази насока са търсенията на автора чрез инструментите на социологическия анализ и провеждане на социални емпирични изследвания да се предложи възможност за усъвършенстване на управленските процеси по отчетност и контрол в дългосрочен аспект в една от подсистемите с непреходна стратегическа значимост - сферата на труда.

В основата на трудовия процес стои взаимодействието между човека и средата, която задава условията за съществуване и поддържане на живота. Отговорността на държавата, от една страна, да гарантира и защитава труда и трудовата реализация, а от друга страна - възможността да използва генерирания обществен труд за обезпечаване на собствената си сигурност, са опосредени от „институционалния капацитет“ нормативно регламентиран, да регулира трудовите и непосредствено свързаните с тях отношения.

Повишаването на трудовата култура на гражданите и ценностната нагласа спрямо сигурността на труда ще способства за подобряване степента на сигурност на средата.

### Фигура 1

Управление на системата за сигурност [1, 31]



Всяка организационна форма се създава за постигане на определени цели и степента на тяхното постигане показва ефективността на самата организация.

Критичната задача на социолозите е да изследват как варира конфигурацията на политическите, икономическите и социалните „институции“ в рамките на техния капацитет за да улесни или ограничи социалната рефлексия. (\* Path dependence concept D. Stark)

„Експлоатацията“ на съществуващия ресурс - институционален (субект) и обществен (обект), може да бъде оценена като адекватна на организационните цели, само през съответстваща система, отразяваща „трансформацията“ на „пътя“. (средата).

За постигане на планираните резултати „организацията“ следва да установява, прилага, поддържа и непрекъснато да подобрява система за управление на обкръжаващата среда. (Key Performance Indicator KPI)

## ЕВРО ПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН МОДЕЛ (ЕСМ)

Европейският социален модел е комплекс от общоприети ценности и принципи, който служи за образец за тяхното възпроизвеждане в националните социални политики на страните членки, съобразно с националните специфики. ЕСМ залага тезата, че социалните и икономическите цели не си противоречат, че устойчивата социална политика е предпоставка за устойчив икономически растеж и социален просперитет, изразени в сплотено общество, изградено върху принципите за равенство, свобода, солидарност, социална справедливост, недискриминация и устойчиво развитие. Въпреки

тезата за устойчива взаимозависимост между икономически и социален спектър, липсва обективен алгоритъм за „връзката“ между двете политики.

Ключовите елементи на ЕСМ са основните човешки права, социалната защита, социалния диалог, трудовата регулации и отговорността на държавите членки.

„Социалният диалог е механизъм, чрез който се съгласуват противоречивите интереси на държавата, работодателите и синдикатите“ [ 8, 11] в интерес на гражданското общество.

Въпреки, че Социалният диалог е възприет на европейско ниво като важен механизъм за реализация на ЕСМ, в доклад на Европейската фондация за подобряване на условията на живот и труд „Капацитетно изграждане за ефективен социален диалог в Европейския съюз“ от 2020 година се отбелязва, *че социалната политика се нуждае от институционални инструменти, които позволяват диалогът да бъде ефективен.* Основните структурни проблеми според доклада са свързани с липсата на представителност на социалните партньори, ниското ниво на колективното трудово договаряне, липса на рамка за ефективен социален диалог, липса на автономност на социалните партньори и доминация на държавата, липса на доверие между участниците в индустриалните отношения. Обобщените резултати от изследването дават три основни насоки за капацитетно изграждане, които включват: повишаване капацитета на човешкия ресурс, повишаване капацитета на организационните структури на социалния диалог и подобряване на нормативната база обезпечаваща този процес на подобрене.

Промяната в средата, налага промяна в обществените потребности и в институционалния механизъм за тяхното обслужване.

Ако погледнем през **Теория на ограниченията**, процеса на социален диалог на национално и европейско ниво ( въпреки националните специфики, различията в нормативната регламентация и формата на административната му структура по държави), ще открием, *че едно от ограниченията е измеримостта на неговата ефективност, нормативно „дефинирана“ в нашето законодателство, като дейност „регулация“.* Това е връзката между „икономическо“ и „социално“, между „обществено“ и „частно“, която може да отговори на момента на въпроса - „Какво може да се промени, за да се подобри? - „регулацията“ на трудовите отношения (производителност и доходи), средата на индустриалните отношения, сигурността на труда (трудови стандарти), управлението като процес.

Дедуктивният подход ни води към онези фактори, влияещи върху потенциала на живия труд, които ако идентифицираме и измерваме, ще ни позволят да „регулируме“ съобразно основната цел – по - добро обществено благосъстояние – да планираме и да прогнозираме, да оценяваме целесъобразността на регулацията, да управляваме наличния потенциал на ресурса работна сила с оптимална принадлежна стойност в БВП.

Дефинирането на ключовите фактори, влияещи върху потенциала на работната сила и интегрирането им в Индекс на работната сила (Ирс), е теоретичен модел, който заслужава апробиране в рамките на научна и проектна разработка, особено в контекста на абсолютната липса на измеримост, на ефективността от функциониращия към момента Социален диалог, както на национално, така и на европейско ниво.

Фигура 2



Ето как чрез дедукцията отговорихме на първите два въпроса, които поставя Елиаху Голдрат в ТНО - „Какво да променим?“ и „Към какво да подобрим?“, а именно - ефективността в регулацията на трудовите отношения чрез интегриране на система за измеримост на потенциала на работната сила. По друг начин зададен, въпросът звучи така „Ще повиши ли, мониторинга на данни, свързан с потенциала на работната сила, ефективността по регулацията на трудовите отношения в тристранния социален диалог?“ и Кой са ключовите фактори, влияещи върху потенциала на работната сила, които следва да наблюдаваме? За надеждна проверка на хипотезата, ще се позовем на инструментите за емпирично изследване като проведем анкетно проучване (**Приложение 1**) и полу структурирано интервю. (**Приложения 2**)

Третият въпрос на Голдрат - Как да направим промяната? - макар да е индиректно регламентиран в купищата насоки, становища и доклади на европейско ниво,

включително цитираният по - горе доклад на Европейската фондация за подобряване на условията на живот и труд, всъщност е единствено зависим от националния „капацитет“ за индустриална демокрация и волята на водещата в социалното партньорство страна - държавата. Съществуващата национална „рамка“ регулираща тези въпроси, може да бъде съществено подобрена, както на база насоките от доклада „Капацитетно изграждане за ефективен социален диалог в Европейския съюз“, който извежда три приоритета, обезпечаващи този процес, така и чрез въвеждане на изисквания към системите за управление на качеството, чиято цел е да осигури рамка за постоянно подобряване и повишаване удовлетвореността на заинтересованите страни, че е способна да достави „продукт“, който отговаря на „изискванията“, т.е. на заложените цели. (\*стандартизация)

С други думи, ако презюмираме, че системата за управление на качеството на работната сила е формалният тристранен социален диалог и той следва да „регулира“ този потенциал, съобразно максимален принос към национален приоритет с икономически ръст, то прибягването към емпирични социологически методи, обезпечаващи измеримостта е обосновано, дори само в рамките на един бранш или регион. Ето защо, освен през инструментите на социологическата наука, опит за апробиране на концепцията ще бъде направен пилотно през проектен подход в сферата водоснабдяване и канализация в България, и в още няколко европейски страни, чрез проектопредложение “Promoting and Strengthening the Social Dialogue in Water Services through Innovative Approaches”, по покана [Support for social dialogue \(SOCPL-2022-SOC-DIALOG\)](#)

## СОЦИАЛНА ПОЛИТИКА

„Социалната политика е „атмосферата“ на социалния диалог.“ [5, 125]

В своята цялост тя следва да съблюдава стратегически цели за повишаване качеството и сигурността на труда. В идеалния случай от управлението на работната сила, трябва да следва ръст в БВП, повишен потенциал на труда и растящо заплащане.

Социалната политика задава средата за социално развитие, затова се приема като политика на жизнения стандарт. Тя интерферира върху всички жизнени условия, които осигуряват възпроизводството на обществото и стремежа му към по - висок жизнен стандарт. Чрез своите функции: защитна, разпределителна, преразпределителна и икономическа - социалната политика засяга всички ключови сектори в социалната сфера:

здравеопазване, образование, социално осигуряване, социално подпомагане и социални услуги. Затова към всяка промяна в социалната сфера следва да се подхожда през призмата на „Ефекта на пеперудата”, т. к. иманентната взаимосвързаност на елементите интерферира в цялост.

От друга страна „социалният ресурс” и неговата сензитивност към демократичните ценности, е фактор задаващ алеаторен характер на социалната политика, затова всяка политика, претендираща за демократичност, следва да отчита на първо място мнението и интереса на обществото, на което служи.

Общественият коректив през инструмента „граждански диалог“ е мерило за успеваемост с особено звучене в трудовата сфера. Недостатъчният „граждански диалог“ в полето на „Социалния диалог“ е друга възможност за подобряване на процеса по трудовата регулация в страната.

## **СОЦИАЛЕН ДИАЛОГ**

Институционалната проява на закрепения в Кодекса на труда принцип на „Социален диалог“, идейно заложен да създава социален мир в страната, има няколко форми - тристранно сътрудничество, двустранно сътрудничество, участие на работниците и служителите в управлението на предприятието и доброволно уреждане на колективни трудови спорове.

Всяка от четирите форми има различна степен на институционална „реализация“ и административен капацитет. В настоящия текст ще разгледаме по - задълбочено тристранния социален диалог.

В България наблюдаваме няколко трипартитни структури, всяка от които има различен „административен“ формат, уреден с различни закони и подзаконови нормативни актовете. ( Кодекс на труда, Закон за икономически и социален съвет, Закон за уреждане на колективни трудови спорове, Кодекс за задължително обществено осигуряване, Закон за насърчаване на заетостта, Закон здравословни и безопасни условия на труд, Кодекс за задължително обществено осигуряване, Закон за професионалното образование и обучение, правилници за организацията и дейността на съветите за тристранно сътрудничество, Наредба за договаряне на работната заплата, и др.)

Тристранното сътрудничество, или наречено още „трипартитно”, дори понякога с по - общия термин „индустриални отношения”, обхваща всички взаимоотношения между наемните работници и служители, представени от техните организации (или

законно избрани техни представители), работодателите и техните организации и държавата, представлявана от правителството/ министерство или местна власт/, по повод заетостта, заплащането, осигуряването и условията на труд.

Според нивото на което се осъществяват тристранния диалог, разграничаваме четири равнища: на национално ниво социалният диалог се реализира в Националния съвет за тристранно сътрудничество (НСТС); на отраслово/ браншово ниво се води в съответното министерство с участие на национално представителните браншови организации; на териториално /регионално/ ниво се създават областни и, или общински съвети за тристранно сътрудничество. На ниво предприятие социалният диалог се води между работодателя и представителите на работниците и служителите, но в двустранен формат, без участието на държавата.

Фигура 3 Структура на формалния тристранен социален диалог



Освен формалния тристранен социален диалог, съставляващ института Социален диалог изобразен на фиг. 2 , съществуват и други специализирани трипартитни институции, т. к. въпросите на социалния диалог засягат общите интереси на страната и



това предполага по - широка консолидация при вземане на решения. Такива са: Националният съвет по условия на труд, Националният съвет за насърчаване на заетостта, Икономически и социален съвет (ИИСС), Комисия по труда, социалната и демографската политика към Народното събрание, Консултативен съвет във връзка с Европейската зелена сделка и други съвети, комитети и консултативни органи.

Фигура 4 Регулация на работната сила в България



Социалният диалог във формата - тристранно сътрудничество, от своя страна, има за цел да обезпечи социалната справедливост, като устойчив модел за легитимна индустриална демокрация.

На европейско ниво Социалният диалог е гарантиран от договора за ЕС. Договорът от Лисабон в разпоредбите на чл.154 и чл.155 казва, че Комисията поощрява консултациите между социалните партньори на общностно равнище и взема всички необходими мерки, за да улесни техния диалог, като оказва равна подкрепа на страните. Преди да внесе предложения, свързани със социалната политика, Комисията се консултира със социалните партньори относно съдържанието на предвижданото

предложение, а те от своя страна предоставят становища и препоръки. Социалният диалог между социалните партньори на равнището на Съюза, може да доведе до договорни отношения и споразумения.

Институционализираният на различните равнища социален диалог се разглежда като „ключ“ за по - добро управление.

В свой план за социална политика от 2000г. Комисията посочва, че социалният диалог на всички нива, трябва „да съдейства по един ефективен начин за определяне на предизвикателствата и за стимулиране на конкурентоспособността и солидарността, както и баланса между гъвкавост и сигурност.“ [4, 47]

Широкообхватният характер на трипартитните отношения, предполага разглеждане на техния предмет през интердисциплинарен подход, т. к. „рефлексията“ им касае широк кръг обществени отношения, дългосрочни процеси и стратегически задава посоки за развитие на най - ценния ресурс в страната - човешкият капитал.

## **РАБОТНА СИЛА**

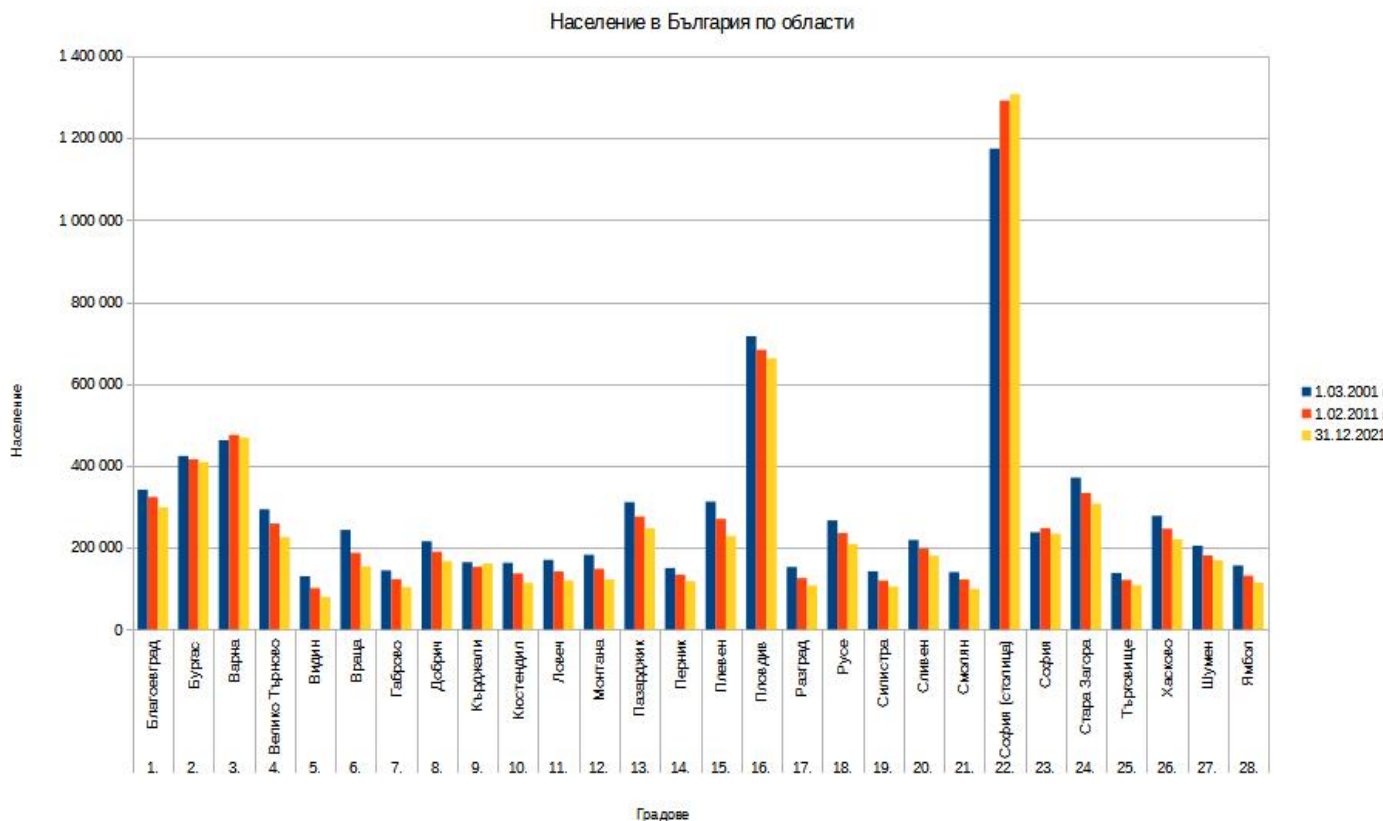
Погледната през призмата на правото - категорията „труд“ експлицира по - тясното понятие „работна сила“, като съвкупност от способности, физически и интелектуални сили (знания, умения, морал, автмотивация и опит), които човекът влага целенасочено в трудовия процес, с цел преобразуване на природни и нематериални блага във форма, годна за задоволяване на човешките потребности. Трудовото право разглежда престация на труда, на доброволно предоставената срещу заплащане „наета“ работната сила, в рамките на трудовото правоотношение - разглежда „живия труд“ в процеса на неговото реализиране. Именно тази „овеществена“ форма на предоставяне на работната сила срещу заплащане наричаме „престация на труд“.

Анализът на потенциалната работна сила в страната предполага нейното разглеждане в количествен и в качествен аспект, а именно какъв е броят на лицата в трудоспособна възраст (пол, образователен ценз, териториална разсредоточеност) и какви са техните професионални знания, и умения (компетенции), каква е тяхната мотивация за трудова реализация.

По данни на Националния статистически институт за периода 2001г. - 2021 година, населението в страната е намаляло с 1 094 047 души, (от 7 932 984 лица към

01.03.2001г. на 6 838 937 лица към 31.12.2021 или с 13,7 %), от които 967 607 са лицата в трудоспособна възраст между 16г. и 65г.

**Фигура. 4 Население в България по области 2001- 2011- 2021г.**



Данните показват, че само в област Варна и София област се отчита повишаване на населението: за Варна - с ръст от 1,3 %, а за София (столична) с 11, 3 %, на фона н общата отрицателна тенденция за страната.

След обработката на информацията от последното преброяване през 2021г., за населението по степени на образование, която се очаква през октомври 2022г., ще бъде възможна и съпоставка по отношение на образователния ценз на населението в трудоспособна възраст за същия период. По - предизвикателен остава анализът на работната сила по професионална квалификация, релевантен към дейността на Националната агенция за професионално образование и обучение.

Заетостта като макроикономическо понятие отразява реализацията на работната сила (наета или самонаета работна сила) и зависи от няколко групи фактори: икономически, социални, структурни промени на производството, демографски тенденции, политическа конюнктура, личностни нагласи и други „глобализационни“ процеси, които влияят върху трудовата среда.

Официалната статистика за целите на наблюдението и отчетността на работната сила се позовава на понятието „икономически активни лица“ - заети лица - които можем да наречем „активна работна сила“. Тя включва категориите на лица, които управляват сами или в съдружие собствени фирми и наемат лица; самостоятелно наети лица, които сами управляват собствени фирми, без да наемат лица (включително надомни работници); наети лица и неплатени семейни работници, които работят без заплащане в предприятие или стопанство на родствено лице.

Безработни са лицата, които се намират в трудоспособна възраст, способни са да полагат труд, нямат работа, но търсят такава и официално са регистрирани като безработни лица в бюрата по труда.

Икономически неактивни лица („неактивна работна сила“) са лицата, които нито са заети, нито са безработни - т.е. не поддържат регистрация в бюрата по труда, но не търсят работа по различни причини (обезкуражени) Към лицата извън работна сила се числят и майките в отпуск за отглеждане на дете до 2 годишна възраст.

По отношение на коректността в статистическото отразяване на реалната картина, на потенциала на работната сила в страната, следва да се предприемат стимули за регистрация на незаетите лица, като „безработни“, и стимули по активиране на обезкуражени лица, с което да бъдат причислени към групата „заети лица“.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ**

Как да се направи промяната?

Стратегията се дефинира като посока за развитие, като средство за успешно постигане на някаква цел. Стратегическо е управлението, което умело съчетава мрежа от „политики“, чийто смисъл е в способността да се реагира на динамиката, като се постигат принципните цели в променящата се среда. Стратегията е изкуството да се съчетават

наличните и потенциалните ресурси в системата, която да е в достатъчна степен ефективна, за да допринесе, за постигне заложените организационни цели.

Стратегическият подход в управлението предполага интегрирано разглеждане на отделните видове политики в контекста на ключовата цел - интереса на суверена - издигната в национален приоритет.

Дефинирането на националните интереси се залага в стратегията за национална сигурност, която се изпълнява от всички държавни органи и институции, които имат законно право да прилагат мерки, насочени към ефективна защита на националните интереси.

Стратегията за национална сигурност извежда на първостепенно място сигурността на гражданина, обществените и икономическите аспекти. Тя посочва, че адаптирането към променящата се среда за сигурност налага „ново степенуване на приоритетите в политиката за сигурност, включване на цялостния институционален потенциал на обществото, прилагане на нови форми на взаимодействие между държавата, бизнеса и неправителствения сектор.“ [3,3] Въпреки предвиденото взаимодействие на институционално ниво, най - пряко ангажираният с регулацията на (най - ключовия от гледна точка на сигурността фактор) работната сила, институт Социален диалог, от учредяването си до момента, не разполага с механизъм за наблюдение, анализ, прог нозиране и обективно аргументиране на управленски решения, нито с „логистична“ свързаност с консултативния съвет по сигурността, във връзка с регулацията на сигурността на труда, спрямо националните интереси.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Сред основните насоки за действие на системата за национална сигурност е „придобиване на информация, необходима за вземане на стратегически решения за запазване и увеличаване благосъстоянието на гражданите, обществото и държавата и за тяхното развитие.“ [3,21]

Изграждането на обществена трудова култура; подобряването на институционалния капацитет на тристранния диалог чрез организационно - структурно изграждане, експертна обезпеченост на легитимно излъчените представители, подобряване на гражданското включване и контрол, предоставянето на достъп на

граждани до заседания на тристранните съвети и възможността за поставяне на въпроси свързани с регулацията на труда, на регионално, браншово и национално ниво, са мерки за изграждане на интегриран Социален диалог, „затварящи кръга“ на „институционалната“ регулация на трудовите отношения. Реализирането на целия този процес, чрез съблюдаване на обективно измерима база, способстваща за управление на промяната, би била сама по себе си - атестат, за капацитета на тристранното партньорство. Интегрирането на алгоритъм за обективно наблюдение в едно от „звената“ на социалната политика, е вид оценка, за ефективността на института „тристранно сътрудничество“ и механизъм подпомагащ управленския процес по регулация на социалните отношения, в цялост.

Човешкият капитал следва да се осмисля, като национален интерес от най - висок ранг, т. к. от потенциала на работната сила зависят възможностите за посрещане на предизвикателствата и адаптацията към промените в средата, а „Системните провали са неизбежни, когато тези, които са част от системата, не успяват да мислят систематично“ [7,19]

#### Приложение 1 Анкетно проучване

#### КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ ПОТЕНЦИАЛА НА РАБОТНАТА СИЛА В БЪЛГАРИЯ

Моля определете, в каква степен според Вас са от значение за развитието на потенциала на работната сила в България следните фактори?

Фактори влияещи върху потенциала на работната сила	Силно влияе	Донякъде влияе	По-скоро не влияе	Изобщо не влияе
1. Образованието	1	2	3	4
2. Демографските тенденции	1	2	3	4
3. Здравната грижа и профилактиката	1	2	3	4
4. Възрастта на лицето	1	2	3	4
5. Полът на лицето	1	2	3	4
6. Кариерното ориентиране	1	2	3	4
7. Програмите за подобряване на професионалната квалификация	1	2	3	4
8. Професионалният опит	1	2	3	4
9. Колективното трудово договаряне	1	2	3	4
10. Социалните придобивки извън КТД	1	2	3	4

11.	Цената на труда (заплащане)	1	2	3	4
12.	Минималната работна заплата	1	2	3	4
13.	Издръжката на живот	1	2	3	4
14.	Инфлацията	1	2	3	4
15.	Търсенето и предлагането на труд	1	2	3	4
16.	Текуществото на работното място	1	2	3	4
17.	Организацията на работното време	1	2	3	4
18.	Условията на труд	1	2	3	4
19.	Неравенствата и бедността	1	2	3	4
20.	Делът на „сивата икономика“ (недекларираният труд)	1	2	3	4
21.	Данъчната система	1	2	3	4
22.	Осигурителната система	1	2	3	4
23.	Научно - техническият прогрес	1	2	3	4
24.	Развитието на информационните технологии и изкуственият интелект	1	2	3	4
25.	Достъпът до информация - Internet	1	2	3	4
26.	Ефективността на институциите регулиращи работната сила	1	2	3	4
27.	Транспортната свързаност	1	2	3	4
28.	Корупцията	1	2	3	4
29.	Регионалните различия за трудова реализация	1	2	3	4
30.	Политическата конюнктура	1	2	3	4
31.	Националната сигурност	1	2	3	4
32.	Законодателството	1	2	3	4
33.	Медиите	1	2	3	4
34.	Глобализацията	1	2	3	4
35.	Структурните изменения на икономическите отрасли	1	2	3	4
36.	Климатът	1	2	3	4
37.	Водите	1	2	3	4
38.	Екологията	1	2	3	4
39.	Суровинните ресурси	1	2	3	4
40.	Биоразнообразието	1	2	3	4
41.	Възобновяемите природни ресурси	1	2	3	4
42.	Биотехнологиите	1	2	3	4
43.	Личната мотивация	1	2	3	4
44.	Трудовата култура	1	2	3	4
45.	Националният манталитет	1	2	3	4
46.	Семейният модел и възпитание	1	2	3	4
47.	Традициите и обичаите	1	2	3	4

48.	Религиозните убеждения	1	2	3	4
49.	Дискриминацията на работното място	1	2	3	4
50.	Доверието в капацитета на институциите	1	2	3	4
51.	Нивото на личната дигитална компетентност	1	2	3	4
52.	Яснота по националните приоритети	1	2	3	4
53.	Гражданската активност	1	2	3	4
54.	Друго - моля посочете .....	1	2	3	4

## Приложение 2 Полуструктурирано интервю

### КЛЮЧОВИ ФАКТОРИ ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ ПОТЕНЦИАЛА НА РАБОТНАТА СИЛА В БЪЛГАРИЯ

Фактори влияещи върху потенциала на работната сила	Силно влияе	Донякъде влияе	По-скоро не влияе	Изобщо не влияе	
1.	Образованието	1	2	3	4
2.	Демографските тенденции	1	2	3	4
3.	Здравната грижа и профилактиката	1	2	3	4
4.	Възрастта на лицето	1	2	3	4
5.	Полът на лицето	1	2	3	4
6.	Кариерното ориентиране	1	2	3	4
7.	Програмите за подобряване на професионалната квалификация	1	2	3	4
8.	Професионалният опит	1	2	3	4
9.	Колективното трудово договаряне				
10.	Социалните придобивки извън КТД	1	2	3	4
11.	Цената на труда (заплащане)	1	2	3	4
12.	Минималната работна заплата	1	2	3	4
13.	Издържката на живот	1	2	3	4
14.	Инфлацията	1	2	3	4
15.	Търсенето и предлагането на труд	1	2	3	4
16.	Текуществото на работното място	1	2	3	4
17.	Организацията на работното време	1	2	3	4
18.	Условията на труд	1	2	3	4
19.	Неравенствата и бедността	1	2	3	4
20.	Делът на „сивата икономика“ (недекларираният труд)	1	2	3	4
21.	Данъчната система	1	2	3	4
22.	Осигурителната система	1	2	3	4
23.	Научно - техническият прогрес	1	2	3	4
24.	Развитието на информационните технологии и изкуственият интелект	1	2	3	4
25.	Достъпът до информация - Internet	1	2	3	4



26.	Ефективността на институциите регулиращи работната сила	1	2	3	4
27.	Транспортната свързаност	1	2	3	4
28.	Корупцията	1	2	3	4
29.	Регионалните различия за трудова реализация	1	2	3	4
30.	Политическата конюнктура	1	2	3	4
31.	Националната сигурност	1	2	3	4
32.	Законодателството	1	2	3	4
33.	Медиите	1	2	3	4
34.	Глобализацията	1	2	3	4
35.	Структурните изменения на икономическите отрасли	1	2	3	4
36.	Климатът	1	2	3	4
37.	Водите	1	2	3	4
38.	Екологията	1	2	3	4
39.	Суровинните ресурси	1	2	3	4
40.	Биоразнообразието	1	2	3	4
41.	Възобновяемите природни ресурси	1	2	3	4
42.	Биотехнологиите	1	2	3	4
43.	Личната мотивация	1	2	3	4
44.	Трудовата култура	1	2	3	4
45.	Националният манталитет	1	2	3	4
46.	Семейният модел и възпитание	1	2	3	4
47.	Традициите и обичаите	1	2	3	4
48.	Религиозните убеждения	1	2	3	4
49.	Дискриминацията на работното място	1	2	3	4
50.	Доверието в капацитета на институциите	1	2	3	4
51.	Нивото на личната дигитална компетентност	1	2	3	4
52.	Яснота по националните приоритети	1	2	3	4
53.	Гражданската активност	1	2	3	4
54.	Друго - моля посочете .....	1	2	3	4

1. Има ли други фактори, влияещи върху потенциала на работната сила, които не са включени в предходния въпрос? Ако да, посочете ги, моля и дайте кратък коментар.

.....

2. Според Вас, кои са основните пет фактора, влияещи върху потенциала на работната сила в България:

1.....;

2.....;

3.....;

4.....;

5.....;

3. Сега нека да помислим за Вас като професионалист в определена сфера. Кои пет фактора най-силно са повлияли върху развитието на Вашата работна сила?

- 1.....;
- 2.....;
- 3.....;
- 4.....;
- 5.....;

4. Как оценявате потенциала на своята работна сила (от 1 до 5), като възможности за професионално развитие?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Моля оценете приноса на държавата за качеството на Вашата работна сила (от 1 до 5)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. В каква степен според Вас се постига ефективна регулация на трудовите отношения в настоящия институционален формат на тристранния Социален диалог. (Моля посочете само един отговор)

1. Висока степен	2. По -скоро се постига	3. По - скоро не се постига	4. Ниска степен
------------------	-------------------------	-----------------------------	-----------------

7. Считате ли, че мониторинг на данни, свързан с потенциала на работната сила, би допринесъл за подобряване на регулацията на трудовите отношения в тристранния Социален диалог?

- 1. Да
- 2. Не
- 3. Не мога да преценя

*Моля, аргументирайте Вашия отговор.*

.....

8. По Ваша преценка, кои индикатори най-точно измерват ефективността на Социалния диалог в България? Моля, посочете ги и коментирайте накратко защо са подходящи като индикатори.

.....

9. Как според Вас тристранния и двустранния Социалния диалог могат да допринесат за подобряване на потенциала на работната сила в България?

.....

### СОЦИАЛНО-ДЕМОГРАФСКИ ДАННИ НА РЕСПОНДЕНТИТЕ

Име:.....

Длъжност:.....

Институция:.....

Вашият пол? (Моля, отбележете само един отговор.)

1. мъж
2. жена

На каква възраст сте ? (Моля, отбележете само един отговор.)

1. 18-30 г.	2. 31-40 г.	3. 41-50 г.	4. 51-60 г.	5. над 61г.
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

С какво завършено образование сте? (Моля, отбележете само един отговор.)

1. Основно и по-ниско	2. Средно	3. Висше - професионален бакалавър	4. Висше - магистър	5. Доктор
-----------------------	-----------	------------------------------------	---------------------	-----------

От какво населено място сте? 1.Областен град; 2. Град; 3. Село

## ИЗПОЛЗВАНА И ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Проф. Севдалина Димитрова, „Мениджмънт на ресурсите в динамично променящата се среда за сигурност“, издателство „Примакс“ - Русе, 2014
2. Eliyahu Goldratt, The Theory of constraints and how should it be implemented?, North River Press, 1990
3. Актуализирана стратегия за национална сигурност на Република България, Приета с Решение на НС от 14.03.2018 г.,обн., ДВ, бр. 26 от 23.03.2018 г. <https://www.dans.bg/bg/stratdoc-bul-mitem-16012012>
4. КНСБ, „Основина индустриалните отношения“, учебно пособие 1, МТ- студио, 2010г.
5. Сборник доклади от годишна университетска научна конференция юни 2018, том 7 научно направление „СОЦИАЛНИ, СТОПАНСКИ И ПРАВНИ НАУКИ“, издателски комплекс на НВУ „Васил Левски“, Велико Търново, 2018г.
6. Capacity building for effective social dialogue in the European Union, Eurofound, 2020г.

7. Systems Thinking - And Other Dangerous Habits - Н. William Dettmer, VBW Publishing College Station, Texas (USA), 2021 <https://nsi.bg/bg>
8. Център за обучение и консултации КТ „ПОДКРЕПА“, „Оценка на функционирането на формите и механизмите на доциален диалог“, София, 2002г.
9. Кодекс на труда, 17. Издание, издателство „Сибис“, София, 2021г.
10. ISO 9001
11. [https://infostat.nsi.bg/infostat/pages/module.jsf?x\\_2=3](https://infostat.nsi.bg/infostat/pages/module.jsf?x_2=3)
12. <https://ec.europa.eu/info/funding>