



БЪЛГАРСКА АСОЦИАЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

София 1000, ул. 'Княз Борис I' 49, ап.2
тел.: (02)950 10 90; (02)950 10 91; 0898 777 999; факс: (02)950 10 92
bhrmda@bhrmda.orbitel.bg
<http://bhrmda.orbitel.bg>

СЪДЪРЖАНИЕ

Резултати от анкетно
проучване.....2-4

Новини
от м. август.....5-6

Избрано от пресата през
месеца.....7-13

- ✓ От в. Дневник
- ✓ От в. Капитал Кариери
- ✓ От електронно списание
www.NovaVizia.com
- ✓ От сп. Мениджър
- ✓ От сп. Инсайт
- ✓ От сп. Офис

Книжарница
и библиотека14

НАЦИОНАЛНА КОНФЕРЕНЦИЯ НА БАУРЧР

“МЕНИДЖЪРЪТ ПО ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ И БИЗНЕС ЛИДЕРЪТ: СЪТРУДНИЧЕСТВО ЗА УСПЕШЕН БИЗНЕС”

17 ноември 2006 г., НДК, зала 10, София

С ПАРТНЬОРСТВОТО НА КРИБ



По всяка от подтемите ще има кратка презентация, подготвена и представена в тандем от Изпълнителния директор и Мениджъра по човешки ресурси, в която да се представят както добри практики, така и проблеми. Очакванията ни са в последващата дискусия да бъдат очертани изводи, които могат пряко да подпомогнат работата на фирмите.

В конференцията ще вземат участие директори, управители и мениджъри от големи български и международни компании, практики по управление на човешките ресурси, консултанти и академични преподаватели, работещи в сферата на човешките ресурси.

Призивът ни към младите специалисти е: Елате, за да се учите от големите в бранша, вие сте бъдещите мениджъри човешки ресурси.

Конференцията ще бъде съпътствана от рекламни щандове на фирми, представящи продукти и услуги, подпомагащи управлението на човешките ресурси във фирмата и книжарница със специализирана литература.

По време на конференцията ще създадем за вас атмосфера с отлични условия за контакти, дискусии, обмяна на опит и обучение.

Убедени сме, че със своето участие ще допринесете за успешното провеждане на конференцията, а така също, събитието да благоприятства развитието на бизнес отношенията в страната като цяло.

С уважение:
Управителен съвет на БАУРЧР

За повече информация: <http://bhrmda.orbitel.bg>

И на телефоните в офиса на БАУРЧР: (02) 9501091; 9501090

Управителен съвет на БАУРЧР

Евгения Георгиева

Председател

Главен Директор Човешки ресурси
БТК АД

Васил Арарски

Член на УС

Мениджър Човешки ресурси
Активис АД

Димитър Василев

Член на УС

Търговски Мениджър
Содексо Пасс България

Елмира Банчева

Член на УС

Декан по дистанционно обучение
към НБУ, председател на
магистърска програма “Управление
и развитие на човешките ресурси”,
Училище по мениджмън, НБУ

Женина Жилева

Член на УС

Директор Човешки ресурси
Комисия за финансов надзор

Невена Цачева

Член на УС

Директор Стратегическо
управление на човешките ресурси
Електроразпределение
-Столично ЕАД

Таня Бояджијева

Член на УС

Директор Консултантски услуги по
Човешки капитал
Делойт

Тодор Миндиликов

Член на УС

Изп. директор
КЛЕВМАН

Христо Стоянов

Член на УС

Директор Човешки ресурси
Фикосота ООД

Офис БАУРЧР

Светлана Морозова

Изпълнителен директор

Координатори проекти:

Антонина Лазарова

Галина Илиева

Даря Веселинова

гр. София 1000

Ул. “Княз Борис I” 49

Тел.: +359/2/950 10 90

+359/2/950 10 91

+359/898 777 999

Факс: +359/2/950 10 92

bhrmda@bhrmda.orbitel.bg

http : //bhrmda.orbitel.bg



Предоставяме ви резултати от анкетно проучване на тема „Използване потенциала на работната сила на възраст от 50 до 64 години”, което е и част от докторска дисертация с автор Мариана Йорданова, Старши експерт, Дирекция ЧР в Министерство на финансите, член на БАУРЧР.

Изследването беше реализирано със съдействието на Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси през периода юли-август 2006 г..

Целта беше да се проучи степента, в която се използва потенциалът на работната сила на възраст от 50 до 64 години и степента на разпространение на различните видове гъвкава заетост за целевата група. Респондентите, които са основно членове на асоциацията, бяха помолени да попълнят въпросника в електронен вариант, като го върнат по електронната поща.

Предмет на проведеното проучване са взаимозависимостите между възрастта на работната сила и политиките, практиките и подходите при управлението на нейния потенциал в организацията. Изследването включва проучване на нагласите на респондентите и политиките на организациите, в които работят в следните тематични направления:

- Предимства и недостатъци на заетите на възраст от 50 до 64 години;
- Набиране, подбор, задържане, развитие и освобождаване на човешките ресурси в целевата група;
- Използването на различни видове гъвкава заетост за организацията като цяло и за изследваната група;
- Профил на гъвкавия работник;
- Оценка на бъдещите промени в управлението на човешките ресурси на организационно равнище в резултат на демографските тенденции в страната.

Преобладаващият дял от респондентите /около 70 на сто/ работят в организации в сектора на услугите, в който по принцип съществуват повече възможности за използване на гъвкава заетост – непълна, плаващо и нестандартно работно време, гъвкаво местоположение, работа с компютър от дистанция, по срочни договори и сезонна заетост. Ето защо резултатите от проучването хвърлят светлина преди всичко върху разпространението на гъвкавите видове заетост в тази сфера и следва да се интерпретират на база на нейната специфика.

Трябва да се отчита и фактът, че промените в потенциала за трудова дейност, които настъпват с възрастта са строго индивидуални и застаряването на работната сила не въздейства в еднаква степен върху работниците и служителите с различна професия, трудова кариера и индивидуални характеристики. Значението на възрастта в много случаи се допълва от фактори като опит, трудово представяне, мотивацията за учене през целия живот и за работа, образователното равнище, здравословното състояние и т.н.

Над 70 на сто от анкетираните лица отговарят, че за възрастен работникът или служителят в техния отрасъл и организация започва да бъде считан всеки на възраст над 50 години. От тях 37 на сто са на мнение, че работниците и служителите започват да бъдат смятани за възрастни след навършване на 55 годишна възраст. Респондентите, заети в търговски организации най-често посочват по-ниска възраст, на която в техните организации работната сила започва да бъде считана за възрастна (40 или 45 години).

Класацията на седемте най-ценени качества на работната сила от 50 до 64 години включва следните: **притежават неоценен опит, изграден в течение на трудова им кариера, по-лоялни са, имат изградени мрежи за контакти и клиенти, служат като ментори и наставници за заетите с по-малко опит, имат по-ниско текучество, имат сериозно отношение към извършваната от тях работа и умеят да организират приоритетите си.**

Различия се забелязват в оценките на респондентите за това кои качества са най-ценното преимущество на работната сила от 50 до 64 годишна възраст в зависимост от възрастта им. С около 20 на сто е по-ниска усреднената честота на посочваните предимства от групата анкетираните лица на възраст от 25 до 40 години в сравнение с групата на респондентите над 40-годишна възраст. Анкетираните в по-младата възрастова група са на мнение, че най-важните предимства на възрастната работна сила са: **лоялността /според 63 на сто от анкетираните/, професионалният опит /56 на сто/, сериозното отношение към извършваната работа, менторството и наставничеството/, насочено към по-младите колеги, както и изградените мрежи от контакти и клиенти /за 50 на сто от анкетираните/.**

Подгрупата на респондентите на възраст над 40 години посочва повече предимства за работната сила от 50 до 64 годишна възраст, като четири от тях са с най-висока честота: **опит, изграден в течение на трудовата кариера /76 на сто/, изградени мрежи за контакти и клиенти /71%/, по-ниското текучество /71%/, умение за организиране на приоритетите /71%/. Лоялността, наставническите и менторските функции и сериозното отношение към работата са посочени от 65 на сто от респондентите в тази група.**

Предимствата на заетите на възраст от 50 до 64 години следва да бъдат разглеждани в неразделна връзка и зависимост с недостатъците им. Според анкетираните лица най-силните негативни страни на работната сила от 50 до 64 години са: **предпочитанието за работа по познати задачи и с познати методи, липсата на познания по западни езици, това, че не са в крак с новите технологии, страхуват се от промените на работното място, по-негъвкави са от младите работници и служители, обучават се по-бавно в сравнение с по-младите и нямат позитивно отношение към промените в организацията.**

Интерпретирането на тези резултати показва значението на новите изисквания на работните места за респондентите, като уменията за по-бързо адаптиране към промените в организацията, притежаването на компютърна грамотност, езиковите познания, необходимостта от креативност и използването на съвременни и по-ефективни методи за изпълнение на трудовите задачи.

Не бива да се подхожда едностранчиво към оценката на предимствата и недостатъците на работната сила в тази възрастова група, а да се търсят варианти за максимално оползотворяване на потенциала ѝ и възможности за компенсиране на недостатъците ѝ. Търсенето на решения в тази област ще бъде особено актуално за организациите с висок дял на работната сила на възраст от 50 до 64 години, когато те не разполагат с необходимия потенциал да я заменят с по-млада.

Над 60 на сто от отговорилите на въпроса „Според Вас до каква степен нарастването на средната възраст на заетите във Вашата организация би довело до промени в дейностите по управление и развитие на човешките ресурси ?” изразяват мнение, че този факт ще се отрази в определена степен на управлението на човешките ресурси. Прави впечатление, че организациите с особено високи дялове на работната сила в групата 50-64 години /над 40 и даже 80 на сто/ също споделят мнението, че промени в управление на човешките ресурси ще се извършат в определена степен, но не посочват, че това ще засегне организациите им в изключително висока степен. 15 на сто от респондентите са загрижени във висока степен за промените, до които ще доведе застаряването на работната им сила. Отговорите като цяло показват, че започва да се осъзнава значението на нарастването на средната възраст на заетите в организациите.

На въпроса „При какви условия бихте наели работна сила на възраст от 50 до 64 години ?” можете да видите резултатите, представени на следващата таблица:

Отговор	процент
когато се нуждаете от опитен работник или служител със специфична квалификация	25%

когато искате да наемете опитни работници и служители, защото притежават качества, липсващи на младата работна сила	20%
когато искате да осигурите трансфер на знанията и уменията от по-възрастната към по-младата работна сила, за да увеличите конкурентноспособността на организацията	17%
когато обслужват по-добре Вашите клиенти, защото притежават по-добри комуникативни способности и търпение	11%
когато искате да разширите възможностите на екипа, с който работите като го обогатите със знанията и уменията на възрастен работник	10%
когато имате свободно работно място, което не можете да запълните с по-млади кандидати	9%
когато въвеждащото обучение е прекалено скъпо и времеемко за вашата организация	4%
заради антидискриминационното законодателство	3%

Отговорите на въпроса „**Кои от изброените видове гъвкава заетост използвате във Вашата организация ?**” са много разнообразни, но най-често биват посочвани следните видове гъвкава заетост: работа по проекти, екипна работа през по-голяма част от работното време, граждански и срочни договори и длъжности с широки и разнообразни функции.

Първите пет вида гъвкава заетост, по които респондентите са наели работници и служители от 50 до 64 годишна възраст са: работа по проекти, граждански, срочни договори, гъвкаво работно време. Сравнението на отговорилите по двата последни въпроса показва, че за работната сила в изследваната група е по-широко разпространена външната числена гъвкавост (работа по граждански и срочни договори). В същото време на по-младите работници и служители се предлага по-често непълна заетост, работа в телецентър и с компютър от дистанция. Работата с нестандартно време като нощен труд и през определени часови интервали от денонощието е по-разпространена за по-възрастната работна сила.

Респондентите биха използвали за работната сила на възраст от 50 до 64 години в следната последователност форми на гъвкава заетост: гъвкаво работно време, срочни договори, непълно работно време, работа на смени, сезонна работа и работа с нестандартно работно време.

За анкетираните най-важните качества, които трябва да притежава гъвкавият работник са: организираност (25 на сто), самостоятелност (20 на сто) и професионално самочувствие (17 на сто).

Най-силно откритите препятствия пред въвеждането на различни видове гъвкава заетост са следните: работниците и служителите не на са дотолкова самостоятелни, че да им се предоставят възможности за гъвкава заетост, трудно е ресурсното обезпечаване на гъвкавата заетост, фрагментира се екипът и липсва ангажираност от страна на заетите. Значение оказва и степента на запознатост на висшето ръководство с възможностите и предимствата при използването на различните видове гъвкавост на работното място, както и ангажираността на мениджърите с тези въпроси.

За работната сила на възраст от 50 до 64 години в по-слаба степен са разпространени практиките по обучение (при постъпване в организацията и последващо), както и планирането на кариерата. С най-голямо значение е използването на способностите на тази група от работната сила, следвано от политиките по набиране и задържане, планиране на човешките ресурси, управлението на трудовото представяне и безопасните и здравословни условия на труд. Респондентите посочват, че използват трансфера на опит и планирането на приемствеността /обучаването на нови титуляри за длъжностите/.

Интересни са коментарите на някои от анкетираните мениджъри и специалисти по управление на човешките ресурси, които посочват, че организацияте им прилагат индивидуален подход за мотивиране на всеки служител и че се стремят в максимална степен да използват знанията и уменията на по-възрастната работна сила, включително чрез въвеждането на система за управление на знанието. Използват се възможностите за пенсиониране на служителите при по-изгодни условия и за двете страни по трудовото правоотношение, но преобладаващият брой от респондентите посочват, че в техните организации не се прилагат правила за старшинство при прекратяване на трудовите договори.

Според анкета на НСИ благоприятното развитие в промишлеността, строителството и търговията на дребно води до недостиг на кадри. В сферата на услугите се наблюдава обратната тенденция и се предвижда намаление на персонала.

Близо 17 хил. души са променили фонда си за допълнително пенсионно осигуряване през второто тримесечие, сочат данните на Комисията за финансов надзор (КФН). С това броят на осигурените лица, прехвърлили средства от индивидуалните си партии през първата половина на годината, достига 30 960. Общият размер на прехвърлените средства от един в друг съответен фонд през вторите три месеца на 2006 г. е над 6 млн. лв., а с натрупването от началото на годината сумата достига почти 12.5 млн. лв.

През юни тази година общият доход на средно домакинство е 507.17 лв., докато през същия месец на 2005 година той е 452.67 лв., сочат данните на Националния статистически институт. Общите разходи средно на едно домакинство през юни тази година са 479,58 лв., докато тази сума през същия месец на миналата година е 438,78 лв., са изчислили експертите от националната статистика.

По данни на националната статистика само за първите шест месеца от годината са назначени над 4500 души в администрацията, което означава, че всеки ден договор подписват 25-ма. В началото на 2006 г. обслужващите държавния апарат са били 132 166, сега надхвърлят 136 000 души. Само в държавната администрация вече работят над 100 000 души. От 2000 г. насам държавният апарат се е раздувал непрекъснато и настъпателно, сочат данните на статистиката. В края на 2000 г. той е бил 91 660 души, година по-късно - 96 364, в края на 2002 г. - 98 059, през декември 2003 г. - 111 840, точно след година - 118 843, миналата година през декември - 133 571 души, и само 6 месеца по-късно - 136 803 заети по щат.

От началото на годината до юни броят на бюджетните служители е нараснал с 18 000 души, като НСИ не отчита откъде е дошло това увеличение. В началото на 2000 г. на бюджетна издръжка са били 519 357 души, а през юни 2006 г. - 446 292. На пръв поглед има свиване на бюджетно заетите, но в действителност свиването е станало за сметка на съкращенията в армията, намаляване броя на учителите и работещите в здравеопазването, оръзването на щатове поради липса на пари в кметства и малки общини.

Средната заплата в страната е нараснала с 16 лв. през второто тримесечие на 2006 г., сочат данни на НСИ. Така от 329 лв. тя е станала 345 лв. За периода от началото на годината досега най-голямо е повишението в общественния сектор - с 26 лв., докато в частния ръстът е само с 11 лв. Месечното възнаграждение на чиновниците вече е 423 лв., в реалния сектор се трудят средно за 309 лв. Традиционно най-много получават финансовите посредници в общественния сектор. По данни на статистиката заплата в бранша е опряла 1108 лв., през първите 3 месеца на годината е била 937 лв. Добивната промишленост е на второ място по високи възнаграждения. Частниците от сектора заработват по 539 лв., а колегите им на държавна работа - по 659 лв. Високи са заплатите и в производството и разпределението на ток, газ и вода. Средно за страната месечно те са 627 лв. Най-зле платени са работещите в хотели и ресторанти - средната заплата там е 224 лв.

Специализирано звено "Регистрация" се създаде в Териториална дирекция на Националната агенция по приходите /НАП/- София град. Новата централизирана структура се намира в сградата на Териториална дирекция на НАП в София на улица "Аксаков" 21. В нея ще се извършват всички дейности по регистрация и дерегистрация по ДДС. Досега това ставаше в 15-те офиса на Териториалната дирекция на НАП в София.

Изпълнителният директор на Главната инспекция по труда Тотю Младенов заяви, че в над 70% от предприятията вече са спазени основните изисквания на закона за здравословни и безопасни условия на труд,

Министерството на образованието и науката (МОН) качи в интернет данни за всички студенти, докторанти и преподаватели в българските висши частни и държавни висши училища. В глобалната мрежа вече има информация и за чуждите дипломи, легализирани в България. Това ще ограничи фалшифицирането на документи за висше образование, убедени са в министерството. Електронният регистър на студентите и докторантите е публичен и е достъпен на интернет страницата на МОН. Базата данни съдържа запис за 229 644 души, обучавали се или прекъснали следването си във вузовете в страната през учебната 2005-2006 г. На адрес www2.mon.bg/adminureg всеки желаещ може да провери своя собствен или чужд студентски статус,

Институционалната акредитация на университетите приключва повече от успешно - от 51 висши училища 36 вече прескочиха летвата, а повечето от останалите са такива, че не могат да очакват лоши изненади. Освен това 23 се оказаха отличници - получиха "много добра" оценка за качество на преподаването, а това според критериите на Националната агенция за оценяване и акредитация е и най-високата бележка. На второ място по успех с "добър" се класираха 11 университета. Нито един не е със "задоволителен". МОН ще създаде такъв и за дипломите за висше образование. Първоначално в него ще влязат данни за последната учебна година, но в

бъдеще се предвижда да бъде въведена информация и за документите, издадени през предходни години. Това ще позволи на работодателите да проверяват истинността на дипломите, представяни от кандидатите за работа. Университетските преподаватели също фигурират в електронен регистър. Засега там са записани 15 398 души, работещи на трудов или граждански договор в частните и държавните висши училища в страната. Засега този регистър е само за служебно ползване. Достъп до него имат единствено МОН, Националната агенция по оценяване и акредитация, ректорите и Националният осигурителен институт.

Фондация "Атанас Буров" обяви началото на тазгодишния си конкурс за стипендии за академичната 2006-2007 г. Право на участие имат студенти, които се обучават в редовна форма по икономически дисциплини във висши учебни заведения в България. Те трябва да имат завършен най-малко 3 курс и успех от цялото следване най-малко много добър. Кандидатите не трябва да работят по време на следването по трудов договор. Конкурсът ще се проведе от 1 до 10 ноември. В този срок кандидатите трябва да представят разработка по една от темите: "Пазар на банкови продукти за малки и средни предприятия в България", "Перспективи пред българския небанков финансов сектор" или "Публично-частно партньорство за ефективно усвояване на европейски фондове" в размер до 7 страници. Стипендията е от 180 лева месечно и се изплаща за деветте учебни месеца.

От 1 септември стартира приемът за квалификационна програма по маркетинг на Центъра за професионално обучение ТАУРУС Академия www.academia.taurusconsultants.bg

Обучението е насочено към рекламни и маркетинг специалисти в български и международни компании, както и към акаунти в рекламни агенции. Програмата включва задължителни курсове като Маркетингови изследвания, Потребителско поведение, Сегментиране и позициониране, Дистрибуция, Мърчандайзинг техники и Комуникационна стратегия. Освен задължителните курсове участниците ще имат право да записват и свободноизбираеми трейнинги. Акцент в обучението са водещите тенденции в маркетинга, както и примери от българския и чужди пазари. Интерактивният дизайн на програмата предвижда реални практически казуси, упражнения и ролеви игри. Обучението ще стартира в средата на октомври и ще продължи три месеца във вечерен формат. Лекциите ще се водят утвърдени маркетинг професионалисти на отговорни позиции в международни и български компании. Успешно завършилите ще придобият свидетелство за професионална квалификация "Маркетолог" от Министерството на образованието и науката.

На 12 септември се проведе съвместна пресконференция на Cisco Systems България и Job Tiger, на която беше представен първия специализиран интернет портал "Кариери в мрежовите технологии". Целта му е да свърже сертифицирани специалисти в областта на мрежовите технологии с потенциални работодатели. На пресконференцията бяха представени и данни от най-мощното проучване в Европа за недостига на квалифицирани кадри в областта на информационните технологии, в което е включена и България. Изследването показва, че до 2008 г. ще има недостиг на близо половин милион специалисти в тази област. У нас се очаква липсата на квалифицирани кадри в този бранш да достигне 3000 души до 2008 г.

Оригиналният запис на първите стъпки на човека на Луната е изгубен в архива на НАСА, предаде Скай нюз. Запис на телевизионния репортаж, който през юли 1969 г. беше наблюдаван пряко от 600 милиона души, е запазен, но лентите, на които е записано самото предаване от Луната, са се изгубили в архива на космическата агенция. Вече е установено, че първоначално лентите са били предадени в Националния архив на САЩ, след което отново били поискани от НАСА за съхранение в Центъра за космическите полети в Мериленд. Центърът за космически полети Годард освен това е единственото място, разполагащо с оборудване, на което могат да бъдат гледани тези ленти в остарелия, 14-инчов (36 см) формат. Било е планирано през октомври това оборудване да бъде демонтирано, но с надеждата загубените ленти да бъдат открити изпълнението на това решение е отложено.

От в. Дневник<http://www.dnevnik.bg>**Заетост и безработица през първата година на правителството**

Димитър ЧОБАНОВ*

Наскоро се навърши една година от управлението на правителството, което беше повод за написването на отчет за свършената (или несвършена) работа от него. Изглежда, че най-голямата гордост на управляващата коалиция е дейността ѝ в областта на труда и социалната политика, тъй като тя е посочена на първо място, като тук ще бъдат разгледани някои аспекти.

Логично е да се предположи, че подобен доклад ще има за цел да представи политиката на правителството от възможно най-благоприятната перспектива, и по тази причина се забелязва внимателен подбор на използваните данни. Въпреки че не е изрично посочено, те са предоставени от Агенцията по заетостта към Министерството на труда и социалната политика. През юли 2006 г. спрямо същия месец през 2005 г. се наблюдава понижение на безработицата със 73.7 хил. души, повишение на коефициента на икономическа активност с 2.5 процентни пункта и на коефициента на заетост с 3.3 процентни пункта. Подобно сравнение може да се направи обаче и според данните на друг официален източник, какъвто е Националният статистически институт, който използва и друга методология. Според данните за второто тримесечие на 2006 г., които са налични към момента (данните за юли не би трябвало да се различават съществено), коефициентът на икономическа активност при НСИ е 51.8%, докато в доклада на правителството към юли той е 65%. Аналогична е ситуацията при коефициента на заетост 47.1% при НСИ и 59.1% при правителството. Тези данни са показателни за използването на различни източници на информация и немалките различия, които следват от това.

Положителното развитие на икономиката като цяло и в частност на трудовия пазар през изминалата година не може да се отрече. Официално отчитаният коефициент на безработица се понижава до стойности от около 9%, което е белег за действителното понижение на безработицата в страната. Нещо повече - в някои сектори на икономиката търсенето превишава предлагането, което логично води и до по-висока цена на труда.

При тази ситуация възниква въпросът какво действително свърши правителството през тази една година и може ли да отчита като свой собствен успех тези позитивни резултати.

Няколко фактора предопределят динамиката на трудовия пазар през последните години. Цялостното реструктуриране на икономиката, което започна през 1997 г., обхваща мащабна приватизация на държавни предприятия, либерализиране на някои отрасли, ограничаването на субсидиите и други реформи, чиито първоначален ефект се изразява предимно в загуба на работни места. Това се обуславя от оптимизирането на персонала в предприятията, които вече нямат за цел да изпълняват социални функции, каквато беше негласната политика на държавните или общинските преди това. Най-голям дял от активите бяха приватизирани до 2000 г., като се освободиха значителни по размер трудови ресурси. На тези хора обаче им беше необходимо време да се приспособят към новата ситуация, но по-голямата част от тях го постигнаха чрез преквалификация, започване на собствен бизнес или работа на свободна практика. Някои от тях не успяха и по тази причина се отчитат в статистиката като обезкуражени лица - тоест такива, които просто не желаят да работят.

Друг съществен елемент се явява интеграцията на България към Европейския съюз, която позволява по-лесен достъп до обучение и работа в тези страни, въпреки че заетостта е по-скоро неформална. Това обаче дава възможност на българите да участват в един значително по-голям трудов пазар и да реализират своите способности. Следователно се засилва конкурентният натиск спрямо българските фирми за привличането на служители и това е валидно най-вече за по-квалифицираните от тях.

Заедно с това поради нарасналата сигурност сред външните инвеститори и добрата възвращаемост от вложенията в страната при отчитане на риска преките чуждестранни инвестиции запазват относителна стабилност след 2000 г. при равнище от около 9% от БВП, което е предпоставка за създаване на производителни работни места, за навлизане на нови технологии и усъвършенстване на мениджмънта, което дава позитивен тласък на икономиката.

Тези процеси обаче не протичат в рамките на една година - те са резултат от политиката през последните 9 години и е трудно да се разграничи ефектът от действията на настоящото правителство. Все пак може да се направи оценка на това, което е било свършено, от гледна точка на очакваните ефекти в по-дългосрочен аспект.

Намалението на осигуровките с 6 процентни пункта безспорно е стъпка в правилната посока. То води до намаляване на изкривяванията в икономиката, повишава стимулите за предлагане на труд, понижава цената на труда и повишава конкурентоспособността. Заедно с нарастването на дела на осигуряването в частен пенсионен фонд това е най-доброто действие по отношение на трудовия пазар на настоящото правителство.

Повишението на минималната работна заплата обаче има противоречиви резултати. Административното определяне на минимални цени води до невъзможност за легално предлагане на труд под този праг. Това

възпрепятства намирането на работа за хората от най-уязвимите групи от обществото, именно които трябва да защитава тази регулация. Тези, които не са достатъчно производителни да изработят поне минималната заплата и осигуровките към нея, няма да бъдат наети, а това са хора без квалификация или опит, някои хора с увреждания и други подобни.

Негативно влияние върху заетостта оказва и повишението на социалните плащания като обезщетенията за безработица и за майчинство. Това понижава стимулите за предлагане на труд, тъй като очакваното възнаграждение не се различава съществено от получаваните средства от държавата, за които не е необходимо да се работи. Наличието на такава група, която се поддържа и от настоящото правителство, обаче налага и по-голямо преразпределение на доходите, тоест необходимо е да се вземат повече пари от работещите и създаващите стойност, за да се даде на другите. Така се забавя както развитието на икономиката, така и на трудовия пазар. Ограничаването срока на получаване на социална помощ до 18 месеца може да спомогне за подобряването на ситуацията, като подтикне безработните да си търсят работа. По-силен ефект би имала тази мярка, ако се предвиди и постепенно понижаване на плащането в рамките на позволения период, като се запази размерът на общата сума.

Програмите за субсидирана заетост са друго средство за стимулиране на трудовия пазар, но същността им води само до временни резултати - те не изпълняват целта си да подпомогнат създаването на нови работни места. Ефектът би бил значително по-голям, ако използваните средства не бяха отнети изобщо от бизнеса. Тогава компаниите в страната биха имали възможност да създадат постоянни работни места, които действително са им необходими.

Другият аспект на политиката на правителството, който заслужава внимание, е повишаването на доходите в страната. В доклада се отбелязва, че доходите на част от населението са се повишили с около 20%, което обаче не е показателно за цялата икономика. Решенията на правителството имат пряко отношение към доходите на заетите в бюджетната сфера, но към всяко тяхно повишение трябва да се подхожда внимателно. Причината за това е, че ефективността на разходите в много бюджетни отрасли е ниска, каквото е и качеството на доставяните публични услуги. При тази ситуация отпускането на повече средства за заплати не изглежда логично. С това, от една страна, се цели осигуряването на гласове при предстоящите избори, а от друга, се създава натиск върху частния сектор да повишава заплатите в по-голяма степен. Тоест частният сектор се наказва двукратно - първо от него се отнемат средства, за да се плаща за обществените служители, и освен това се създава възможност за отнемане на хора, заети с производителни дейности, и насочването им към бюджетни такива, в които доходите само се преразпределят.

Оценката за работата на правителството през изтеклата година в разгледаната област не е еднозначна. Намалението на осигуровките беше стъпка напред спрямо предходните правителства, но ставката при данъка върху печалбата беше запазена, а нулевата ставка при реинвестиране все още е само идея. Като цяло и през 2006 г. общото понижаване на преките данъци няма да е достатъчно, за да компенсира повишението на косвените. Следователно трудно може да се приеме, че политиката на правителството стимулира силно икономиката. Положителните резултати се дължат на гъвкавостта на частния сектор, който е генераторът на нови работни места и на повишението на доходите. Другият позитивен фактор е нарастващата възможност за българските граждани да работят в страните от Европейския съюз, което спомага за по-добрата им реализация и за повишаването на доходите им.

*Авторът е от Института за пазарна икономика

От в. Капитал Карieri

<http://www.karieri.bg>

Подбор под прикритие

Още един начин да възстановите изгубеното доверие в компанията

Денислава Симеонова

Според разпространеното мнение добрият брандинг* включва последователност във всичко, което компанията прави. Трябва ли да следвате този съвет, в случай че кандидатите, които искате да привлечете, ви смятат за не особено атрактивен работодател? Отговорът е "не съвсем", защото вече има и брандинг в подбора на персонал. Този подход може да ви представи в съвсем различна светлина.

Брандингът в подбора е сравнително нова тенденция, която бързо набира скорост и е насочена главно към хора в началото на кариерата. В инвестиционните банки и рекламните агенции, които привличат младите като магнит,

развитието на такъв брандинг е сравнително лесно - той е естествено продължение на корпоративната марка и не се нуждае от специални нови стратегии.

За останалите компании обаче наемането на току-що завършили студенти се оказва нелека задача, защото до университетите не достига информация за дейността им. При отделни компании - например в сектора на комуналните услуги или масовото производство - дори се наблюдава обратен ефект. Те са твърде популярни като марки и дейност, но затова пък имат славата на скучно работно място. В такава ситуация се оказва и една от най-големите банки във Великобритания - Lloyds TSB, която решава да промени имиджа си.

Черният кон на Lloyds

В Lloyds никога не са привличали "отличниците" от най-добрите университети за разлика от JP Morgan и Deloitte например. Още по-лошо - банката прави отчаяни опити да запази сегашните си служители от агресивната война за специалисти, водена от мобилните оператори, веригите за бързооборотни стоки и други нови компании, които се включват с летящ старт в съревнованието за младите кадри.

Проблемът е в представата у днешните студенти за банките, които рекламират себе си като сигурни и стабилни. При такова послание кандидатите заключават, че в тези институции няма никакво предизвикателство. Подобен имидж е подходящ може би за инвеститори, които се притесняват за сигурността на финансите си, но не и за млади хора, които търсят динамика. Друга заблуда е, че работата в банка, общо взето, е свързана с обслужване на гише.

В тази ситуация Lloyds трябва да направи две неща, за да подобри имиджа си. Първо, да обясни на потенциалните кандидати какви възможности за кариера предлага, извън тези, свързани с директно обслужване на клиенти. Второ, да намери начин да представи работата в банката като интересна. Или, както казва специалистът по подбор на персонал в Lloyds Дъг Хеймър: "Искахме да покажем това, което е невидимо за хората: фактът, че банкирането е свързано с поемане на рискове, а те пък превръщат банката в сигурно място за инвестиция на клиентите ни."

За да избегне евентуално игнориране на директна реклама от кандидатите, банката решава да възприеме друг подход - да започне кампания за набиране на служители, без да разкрива името си или дори логото, което изобразява черен кон. HR отделът успява да убеди мениджмънта, че кампанията трябва да има своя собствена идентичност, различна от корпоративния бранд, и да бъде съобразена със стила на младото поколение.

Кампанията започва с плакати, разпространени в университетите из цяла Англия. На тях липсва име и лого. Няколко дни по-късно по тротоарите около висшите училища се появява щампа на подкова, а по късно идват изображения на мистериозен черен кон в почти естествени размери.

Единственият ключ към загадката е интернет адресът www.adarkhorse.com (в превод "черен кон"). Загадката може да бъде разрешена само ако посетителят на сайта реши да пристъпи към бутона "кандидатствай". Той отвежда към тест и задача, чийто отговор води до официалния сайт на банката.

Идеята е добра, но дали е проработила? Оказва се, че закачливата кампания, осъществена далеч от изградената "по учебник" марка, наистина се оказва ефективна. През първата година Lloyds отбелязват 30 до 40% покачване на молбите за работа, последвани от 80-90% повишение през следващата година. Експертите в банката твърдят също, че от началото на кампанията нивото на кандидатите, преминаващи през центровете за оценка на финансовата организация, се е подобрило значително. Така от сигурно, но скучно място за работа, банката изведнъж създава имидж на място за креативни хора, което се развива динамично.

Lloyds разкрива истинската си самоличност, като поставя официалното лого на страницата чак на втората година от кампанията. Освен това запазва сайта и освежава непрекъснатото посланието си към младежите.

Какво може да се случи при "конни надбягвания" в подбора

От тактическа гледна точка "черният кон" е победител. В дългосрочен план обаче нещата са по-сложни, твърди брандинг специалистът Алиша Клег. На първо място, съществува опасност от изпращане на смесени послания - подчертава се традиционното внимание на банката към клиентите и служителите, а към него се прибавя интелектуалното предизвикателство за потенциалните нови кандидати за работа.

Още една възможна грешка при промяна на имиджа на дадена компания е налагането на неистинска, идеализирана представа за организацията, за да се привлекат най-добрите кандидати. Този подход може да доведе до обратния ефект - бърз отлив и загуба на човешки капитал. Измамата се разкрива в първите няколко месеца и тогава и работодателят, и новоназначеният служител губят от прекалено високите обещания и спестяване на реалните трудности в работата.

Кой тогава е правилният подход? Някои компании избират външни консултанти, които разработват специални кампании за промяна на имиджа. Ако решите сами да прецените къде точно се намирате на пазара за подбор, експертите съветват да направите списък с десетте най-важни послания, които предлагате на кандидатите. Преди това задължително поканете служителите си да се включат с мнение и идеи за това как фирмата да се позиционира за привличане на най-добрите кадри.

Дори и да действате под прикритие, заложете на честността. След това поддържайте огъня, като доразвивате новата стратегия за брандинг всяка година. За да спечелите окончателно войната за младите умове.

* Брандинг - от англ. brand (марка) - процесът по изграждане на марката на един продукт, услуга, компания и т.н.

От NovaVizia.com

www.NovaVizia.com

7 практически съвета за по-висока мотивация на персонала

Автор: Тодор Коков, Алпитекст Къмпани ООД

В тази статия ще ви запозная със седем практически съвета, които ще повишат мотивацията на персонала ви без нито един лев допълнителен разход. Преди това обаче ще ви представя няколко случая, на които съм бил свидетел или участник.

Случай #1

Преди време бях на посещение в една фирма и като външен човек първоначално бях силно и приятно впечатлен. Въпросната фирма се развива бързо - увеличава и разширява своята дейност, инвестира непрекъсво в производството. Също така, тя работи съзнателно върху изграждането на добър облик - рекламира, провежда PR акции, има собствено лого и мото, което отразява пред заобикалящия я свят специфична фирмена философия. Дотук добре.

В последващите ми посещения останах много изненадан, след като станах свидетел как мениджърът, който ме придружаваше се разкрещя на няколко работника и на няколко пъти ги заплаши, че в офиса си има пълна папка с молби на чакащи за работа и обясни как "давал на работниците хляб".

Мениджърът бе категоричен, че работниците му не трябва да мислят, а трябва само да работят и ако не си гледат работата така, както трябва, той ще ги изгони.

Впоследствие този мениджър се оплака колко трудно намира добър персонал, а също така подробно ми разясни политиката на неговата фирма към персонала, заплащане, осигурено хранене и т.н. Според мениджърът, материалните придобивки бяха повече от достатъчни за висока мотивация на служителите му.

Пазаруваме от един и същи магазин. Но как избираме?

Автор: Милена Симеонова, мениджър Подбор в H-Vision

Може ли един инженер на 42 да стане добър мениджър продажби, ако в трудовата си биография няма опит на търговец и мениджър? Ако при вас попадне такава CV, вероятно няма да поканите и на първо интервю кандидата. А той може да се окаже най-талантливия служител.

Защо вие може да подминете една такава автобиография, а друг да избере точно този мъж на средна възраст, без подходящ опит?

На практика, всички пазаруваме от един магазин, който не предлага безкраен избор. Обхождаме едни и същи рафтове, четем едни и същи етикети. Но някои си тръгват с празна кошница. Точно затова все повече работодатели разбират, че професионалистите са тези, които могат да напазаруват по-добре за тях.

Проклятието на Принципа на Питър

Автор: Симеон Христов

У нас мнозина са чували за т.нар. "Принцип на Питър". В случай, че не сте сред тях, ето какво гласи оригиналната версия на принципа:

"Във всяка служебна йерархия хората биват повишавани до нивото на тяхната некомпетентност."

Принципът е формулиран за първи път от проф. Лоурънс Питър и има следната логика:

В началото на своето кариерно развитие, младите служители обикновено стартират от ниско ниво в йерархията на своята организация. Ако успеят да демонстрират, че са компетентни в работата си, обикновено те биват повишавани.

Този процес на повишение може да продължи неопределено време, докато най-накрая служителите достигат до такава длъжност, за която не са компетентни. Просто не им достигат знания, умения, качества или от всичко по малко/много.

В този момент процесът на повишение обикновено спира.

Каква е фирмената ви култура?

Автор: Тодор Христов

В последния материал в рубриката си за BusinessWeek Джон Чаленджър от Challenger, Gray & Christmas споменава нещо много интересно за подбора на служители. Той казва:

"Изследванията показват, че хора, наети след отчитане на фирмената култура в компанията-работодател са далеч по-успешни на работното си място от хора, наети съобразно изискванията на длъжността.

С други думи, можете да наемете най-добрия счетоводител в света, но ако между него и корпоративната култура на фирмата, в която ще работи има пропаст, счетоводителят е обречен на провал."

Интересно, дали когато разработват профили на успешните кандидати консултантите по подбор в България отчитат основните моменти в корпоративната култура на своите клиенти?

Можете да прочетете целите статии в електронното списание за мениджмънт, бизнес и развитие www.NovaVizia.com

От сп. Мениджър<http://www.manager.bg>**Левон Хампарцумян избран за супермениджър на България**

Левон Хампарцумян е мениджърът, който се ползва с най-високо доверие сред колегите си бизнесмени от всички браншове в България.

Това показва анкета, проведена от списание "Мениджър" сред ръководителите на водещи частни фирми в страната. В уникално допитване те отговарят на въпроса „На кого бихте поверили парите си?“. За първи път у нас самите бизнесмени избраха най-добрия между колегите си.

29% от участниците в допитването посочиха за номер 1 председателя на управителния съвет и главен изпълнителен директор на Булбанк. С 20% на второ място се класира Саша Безуханова, генерален директор на „Хюлет-Пакард България“ ЕООД. След нея със 17% е изпълнителният директор на „Албена“ АД Красимир Станев.

Кои са следващите в класацията, ще научите от септемврийския брой на „Мениджър“.

От сп. Инсайт<http://www.insightbg.com>**Подборът на персонал – постоянното предизвикателство**

Автор: Весна Ризова

Подборът на кадри по своята същност е процес на:

- ✓ Привличане на кадрите за заемане на свободните длъжности
- ✓ Оценяване
- ✓ Вземане на решение за назначаване
- ✓ Въвеждане в работата на назначените

С цел привличане и подбор на ефективни в работата си кадри, отговарящи на високите изисквания за осъществяване мисията, целите и програмите на компанията.

За успешното протичане на тази дейност трябва:

- ✓ Да се определят редът и начинът на подбора
- ✓ Да се изработят и утвърдят единни критерии за оценка на кандидатите
- ✓ Да се установят ефективни методи и процедури за тяхната оценка
- ✓ Да се създаде съответна технология и организация за извършване на тези дейности

Подбор на кадри, съответстващи на реалните потребности в организацията и длъжностните изисквания – по учебник vs. както обикновено го правим на практика

Мениджър обявява свободна работна позиция. Отдел “Човешки ресурси” му предлага голяма купчина с папки – файлове на хора, обявили в публичното пространство (по някакъв начин), че търсят работа и имат подходящата диплома. Най-често срещаният проблем е недоразумението между мениджъра и отдел HR – единият не е обявил точно и ясно какво търси, за да му го търси и специалистът по подбора. А специалистът пък не знае къде и какво да търси. Мениджърът се оплаква, че му дават купища с предложения, които изобщо не са подходящи, а специалистът недоволства, че му е казано нещо “мъгляво” като насока за квалификацията на кандидатите. С подобни проблеми се сблъскват много “млади” HR отдели.

Традиционните методи, описани в литературата, за отсяване, подбор и разпределение на сътрудниците, се свеждат до търсене на хора, притежаващи комбинацията от индивидуални особености и квалификация, отговаряща на изискванията на работата. Съществена подробност е да се съгласуват (по възможност) индивидуалните потребности, ценности и очаквания на кандидата с това, което може да му предложи. Теорията за адаптиране към работата сама по себе си е опит за описание на непрекъснатия динамичен процес на приспособяването на човека към работната среда от гледна точка на основните психологични принципи. Централна концепция на тази теория се явява съответствието между човека и средата; човек ще бъде удовлетворителен работник дотолкова, доколкото материалното възнаграждение, предлагано му за неговата работа (в тази среда), и моралното удовлетворение от нея отговарят на неговите лични потребности. Тази теория е разработвана не за индустриално-организационната психология, но нейна основа е концепцията, изразена в модела на съгласуваност (matching model) на **Wanous**. Създаден за организации, този модел е насочен главно към отчитане ролята на методите при подбор и отсяване на сътрудници в условията на обезпечаване на съответствие между личностните и професионалните характеристики на кандидата и изискванията на работата.

Много често на практика се затрудняваме откъде да започнем или какво да направим. Не знаем какво е необходимо да знаем, за да бъде подборът ни “добър”. За да се постигне такова съответствие, е необходимо да се събере много информация за:

- Квалификацията и способностите на кандидата, необходими за позицията
- Материалното възнаграждение
- Търсеното морално удовлетворение от работата
- Възможностите за развитие, предлагани от организацията
- Способностите, квалификацията и опита на кандидата
- Потребностите, ценностите и очакванията на кандидата

Какво е необходимо да знаем за работната позиция, или как да изготвим “Анализ на работната позиция”?

Целта на оценката е да се постигне пълно съответствие между изискванията на длъжностите, за които се търсят кадри, и наличието на съответни качества у кандидатите, които искат да заемат тези длъжности. С други думи, трябва да се подберат и предложат за назначаване кандидатите, които имат квалификация, необходима за изпълнение на съответната дейност, т.е. кандидатът да отговаря на определените изисквания. За успешно изпълнение на тези цели ръководителите по управление на кадрите трябва да осигурят нужните условия чрез разработване и утвърждаване на два документа:

1. Длъжностна характеристика;
2. Персонална спецификация за изискванията към кандидатите (описание на изискванията).

Тези документи по същество са част от кадровата програма на компанията и изразяват фирмената концепция за подбора на персонала.

Длъжностните характеристики са важен документ за системата за управление на персонала. Те се разработват от ръководителите по персонала за всяка длъжност и конкретизират компетентността, задълженията, правата и отговорностите. Длъжностните характеристики са важни за усъвършенстването на персонала. Организационното им предназначение е да определят точно функциите на различните длъжности и изискванията към личността, заемащи съответната длъжност. Разработването им изисква да се познава добре съответният вид дейност.

Тяхната структура включва четири раздела:

- Общи положения: обхващат реда на назначаването, административната подчиненост, основната роля на длъжността във фирмата;

- Задължения: подробно изложение на задачите, които трябва да бъдат изпълнявани във всекидневната трудова дейност;
- Права: определяне на възможностите за лични прояви в съответната дейност;
- Отговорности: определят се административните, материалните и моралните отговорности.

Длъжностните характеристики дават възможност на мениджърите по управление на персонала да ориентират кандидатите и новопостъпилите какво се очаква от тях, а по-късно да правят обективна оценка за тяхната дейност и за изпълнението на задълженията им.

Персоналните спецификации имат за цел да определят изискванията към кандидатите за съответните длъжности и условията, при които ще работят. Ръководейки се от тези изисквания, ръководителите могат точно да определят доколко кандидатите притежават необходимите качества и могат ли да заемат определените места.

Персоналните спецификации съдържат два основни раздела:

- Характеристика (описание) на работата, която се извършва на работното място; местоположение на офиса; работни условия;
- Описание на изискванията към личните качества на кандидата с цел да се определят и установят онези качества, които имат най-голямо значение за ефективното извършване на съответната дейност.

Тези изисквания се отнасят за знанията, уменията, образованието, трудовия стаж, личните качества и др., които се определят в зависимост от характера на длъжността и конкретните потребности на фирмата. Компанията сама определя изискванията.

Статията е публикувана в рубриката “Човешки ресурси” на списание ИНСАЙТ www.insightbg.com
Започна абонаментът за сп.”Инсайт”

От сп. ОФИС Magazine
<http://www.office-press.com>

Как да се изказваме правилно на съвещания

Едно провалено съвещание означава не само загубено време, но и демотивирани служители. Помолихме няколко професионалисти да ни разкрият техните тайни за провеждането с успех на служебни заседания.

За да не принуждавате аудиторията си да се подлага на убийствено скучните и безполезна производствени съвещания, на които вие самите сте били подложени толкова пъти, прочетете внимателно следващите редове. Професионалисти в комуникацията ни обясниха как да започнем и проведем с успех едно служебно обсъждане. Без да се разчита на случайността и на разни импровизации в последния момент. Началото на съвещанието изисква толкова подготовка, колкото и един моноспектакъл преди вдигането на завесата в театъра.

За да постигнете успех при старта на съвещанието, разполагате само с две минути – първите две ! Ако участващите не включат, загубени сте ! В този фатално важен момент, следователно, трябва да ги убедим, че им предстои важно, динамично, полезно, дори забавно и приятно преживяване. А това е цяло изкуство!

Един мениджър по логистиката, например, загрижен от някаква объркана ситуация, която трябва да обясни на колегите, би могъл да започне със следната аналогия: “Попадали сте в задръстванията на околоръстното. И сигурно сте се питали защо потокът от коли от време на време тръгва и след това пак спира. Това, което днес става в нашите складове, е същото”. Няма нищо по-добро от метафора, извлечена от ежедневието, или от анекдот за скъсяване на дистанцията с участващите в заседанието. “Това е златното правило за привличане на вниманието подчертава Катя Соркова, експерт по устна комуникация. В същия дух може да заложите и на предпочитанията. “Кой играе тенис в тази зала ?”, пита с ракета в ръка Филип Леонов, директор Маркетинг в голяма международна фирма в София. Една трета от присъстващите вдигат ръка. Той продължава: “Кой от вас е добър на тенис ?”. Половината свалят ръце. “Всеки добър тенисист знае, че бекхендът е толкова важен, колкото и форхендът. Същото важи и за маркетинга – ударите трябва да може да се нанасят от различни положения”.

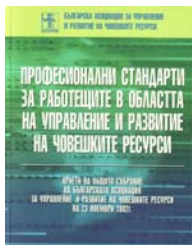
Целият текст в списанието

БИБЛИОТЕКАТА на БАУРЧР вече разполага с книгите на МАЙКЪЛ АРМСТРОНГ:

- ✓ Performance Management;
- ✓ How to be a Better Manager;
- ✓ Employee Reward Management;
- ✓ Strategic Human Resource Management;
- ✓ Job Evaluation;
- ✓ Management and Leadership;
- ✓ Reward Management.

Можете да си ЗАКУПИТЕ от нас следните книги на същия автор:

- ✓ Performance Management;
- ✓ How to be a Better Manager;
- ✓ Employee Reward Management.



Професионални стандарти за работещите в областта на Управление и развитие на човешките ресурси

Можете да закупите в офиса на БАУРЧР, София, ул. "Княз Борис I" 49, ап.2

цена 8.80 лв.

С 10 % отстъпка книги на издателство "КЛАСИКА И СТИЛ" можете да закупите чрез офиса на БАУРЧР. За целта влезте в сайта на издателството и си изберете книга!

www.klasikastil.com

Нови издания



Изграждане на ефективни екипи

Ричард Люки

Зад отличните резултати на организацията винаги прозира ръководната сила на екипите, а мениджърите могат да изиграят ключова роля за успеха или провала на тези екипи. Дали и доколко сте...

15.00 лв.

Очаквани издания



Стратегически карти

Да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати

Робърт Каплан, Дейвид Нортън

Днес мениджърите от всички сектори на икономиката и от целия свят са изправени пред двойно предизвикателство: как да мобилизират човешкия си капитал и информационни ресурси и как да...

29.00 лв.