



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

БАУРЧР

Резюме,

Нови членове.....2

Конференция.....3

Обучения,Семинари.....4

- Клуб на Младия HR;
- Обучение Power Point.

Новини

от м.март.....5 - 6

Човешки ресурси.....7 - 11

- ✓ Джек Уелч със своя рубрика в сп. «Мениджър».
- ✓ Връзката между хора, стратегия и резултати.
- ✓ Как да постигнете професионално развитие? Необходими качества за добър коучинг.
- ✓ Какво трябва да пише в поканите до гостите на фирмено тържество?

Книжарница12

VII Международна конференция на БАУРЧР

**«УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ – КАК
ДА УВЕЛИЧИМ СТОЙНОСТТА НА
ОРГАНИЗАЦИЯТА»**

18-20 май 2006 г., к.к. Албена, България

Управителният съвет на БАУРЧР

ОБЯВЯВА

КОНКУРС за сценарий на ТИЙМБИЛДИГ

/повече за конкурса на стр. 3 и на <http://bhrmda.orbitel.bg/>

ГЕНЕРАЛЕН СПОНСОР



ОСНОВНИ СПОНСОРИ:



МЕДИЕН ПАРТНЪОР

МЕНИДЖЪР!

**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 Бояджиева
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:

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



Уважаеми колеги,

**Представяме ви в резюме
дейността на БАУРЧР през м. март 2006 г.**

1. Управителният съвет и екипът в офиса на Асоциацията работиха по подготовката и организацията на Националната конференция на БАУРЧР, 18 – 20 май 2006 год., и планираните семинари за м. март и април 2006 г.
2. На 2 март 2006 г. в Парк хотел ‘Витоша’, София, бе проведено Общото събрание на БАУРЧР.
3. На 17 – 18 март 2006 г. бе проведено специализирано обучение с практика на тема: ‘Професионално изготвяне на презентация с Power Point’.
4. На 22 март 2006 г. по покана на сп. ‘Офис МАГАЗИН’, служители от офиса на Асоциацията присъстваха на петгодишнината на списанието и връчването на наградите за 2005 година.
5. На 24 – 25 март 2006 г. бе проведен I-ви семинар от модулно обучение на Клуб ‘Млад HR’: ‘Набиране и подбор’.
6. Изпълнителният директор Светлана Морозова се среща и проведе разговори с членове на БАУРЧР и представители на различни организации във връзка с подготовката и организацията на предстоящите през близките месеци събития на Асоциацията:
 - На 7 март 2006 г. на среща с ръководството на Издателска къща ‘Труд и право’ бяха обсъдени и набелязани въпроси за бъдещо сътрудничество.
 - На 15 март 2006 г. – среща с Ради Янков, Председател на Сдружение ‘Личностна алтернатива’, относно търсене на възможности за съвместна реализация на проекти, насочени към хора с увреждания.
 - На 15 март 2006 г. – среща с представители на сп. ‘Инсайт’ относно бъдещо сътрудничество и отразяване на Националната конференция на БАУРЧР.
 - На 21 март 2006 г. – среща с представители на Българска WEB Асоциация, на която бе отправена покана към БАУРЧР за участие на Медийни събития ‘TV свят’ в прегледа на сайтове в категория ‘Работа и кариери’.
 - На 22 март 2006 г. среща с Мая Бобева, Изп. директор на сп. ‘Мениджър’. Уточнени бяха всички параметри на рамков договор, регламентиращ сътрудничество между сп. ‘Мениджър’ и БАУРЧР и медийно отразяване на дейността на Асоциацията, включително VII Международна конференция.
 - На 28 март 2006 г. по покана на УНСС, специалност Икономика на труда, Светлана Морозова и Светлин Иванов, Директор ЧР AP-Запад, представиха БАУРЧР и HR специалността пред студенти.

**НОВИ ЧЛЕНОВЕ на БАУРЧР,
приети през м. март 2006 г.**

- Мария Иванова – асистент ЧР, ‘Кавен Орбико’ ООД;
- Рая Пачевурова – консултант, ‘Dr. Pendl & Dr. Piswagner, България;
- Венета Василева – н-к отдел ЧР, АД ‘Филтек’;
- Илияна Илиева – country manager за България, Македония, Румъния, ‘Експрес Партстор’ ЕООД.

**Приветстваме ги с добре дошли и им пожелаваме
много успехи в нашата професионална общност!**

С най-добри пожелания

Екипът на БАУРЧР



УВАЖАЕМИ КОЛЕГИ,

ВЪВ ВРЪЗКА С ОРГАНИЗИРАНЕ НА
VII МЕЖДУНАРОДНА КОНФЕРЕНЦИЯ НА БАУРЧР
през м. май 2006 г. в к.к. "Албена"

Управителният съвет на БАУРЧР

ОБЯВЯВА КОНКУРС СРЕД ЧЛЕНОВЕТЕ НА БАУРЧР ЗА **СЦЕНАРИЙ НА ТИЙМБИЛДИГ**, КОЙТО ДА БЪДЕ ПРОВЕДЕН БЕЗВЪЗМЕЗДНО В ПРОГРАМАТА НА КОНФЕРЕНЦИЯТА.

КРАЕН СРОК за постъпване на сценариите - 20 април 2006 г.

Комисия в състав: УС на БАУРЧР, на свое заседание ще разгледа и оцени постъпилите сценарии и ще излъчи ПОБЕДИТЕЛ. В гала-вечерта на Конференцията (19 май 2006 г.), на победителя и всички участвали в конкурса ще бъдат връчени награди.

ПОБЕДИТЕЛЯТ в конкурса ще получи и:

1. Правото да проведе тиймбилдинга на Конференцията (18 май 2006 г., от 17.00 ч.). По този начин ще има възможност да се рекламира пред участниците в събитието;
2. Място в бюлетина на Асоциацията за отрязаване на проведения тиймбилдинг;
3. Място в уеб-страницата на Асоциацията за отразяване на тиймбилдинга и линк към фирмата, която го е провела.

Изисквания към сценария:

1. Да може да се проведе на плажа или в закрито помещение, в зависимост от метеорологичните условия;
2. Брой участници - 100;
3. Цел - опознаване, сплотяване и подготвяне за интерактивност;
4. Време на провеждане – 18 май 2005 г. от 17,00 часа до 18,30 часа;

Обръщаме се към всички вас да се включите в Конкурса!

Ако имате въпроси, не се колебайте да ни се обадите.



ТРАДИЦИОННИЯТ СЕМИНАР, предхождащ VII Международна конференция на БАУРЧР тази година, е на тема:

"People development in transition: the changing role of the trainer".

Водещ: МАРТИН СЛОУМАН – експерт, CIPD, Великобритания.

Работният език е английски и местата са ограничени.

Семинарът ще се проведе в курорт Албена, в хотел Добруджа, зала Атлантик, 18 май 2006 г., 13.00 – 17.00 ч.

Участниците след обучението в семинара ще получат сертификат, подписан от Изп. директор на БАУРЧР Светлана Морозова и от Майкъл Слоуман.

Мартин Сломан е експерт и консултант в CIPD по развитие и управление на кариерата от м. януари 2001 г. (www.cipd.co.uk/pressoffice/experts). Работил е като икономист и специалист по бизнес стратегии и е носител на национални и международни награди за публикации в тази област. От 1997 г. до 2000 г. е бил Директор по управление на обучението и квалификацията в Ernst & Young. Като автор и лектор има голям принос в развитието на модерните концепции и практики в областта на човешките ресурси, лектор и презентатор е в 12 страни на четири континента.

Някои от последните му книги са:

- "Training in the Age of the Learner", (CIPD, 2003),
- "The E-Learning Revolution - from proposition to action", (CIPD, 2001), издадена и в САЩ през май 2002 г.
- "A Handbook for Training Strategy" (Gower, 1994) е получила изключителното одобрение на специалистите, а по-късно е преиздадена. Специално издание има в Индия, преведена е на полски и китайски език.



Клубът на младия HR към БАУРЧР

проведе първия семинар **“Набиране и подбор”** от цикъла обучения **“Малките стъпки към големия успех”** на 24-25 март 2006 г. в к.к. Рибарица и практическа защита на теза на 8 април 2006 г. в София.

Водещият на семинара Боян Страхилов проведе обучението чрез различни професионални казуси. В малки групи бяха обсъждани ситуации от процеса на набиране и подбора на кадри. В разпалени спорове участниците стигаха до отговорите на поставените задачи.



В обучението се включиха млади специалисти в областта на УЧР от БТК АД, Кавен Орбико ООД, АйгерИнженеринг ООД, Содексо Пас, Колиерс Интернешънъл и Мандей ООД. В началото на семинара беше направен списък с очакванията на участниците от обучението, които в края на семинара бяха покрити.

След напрегнатата програма на обучението всички отпочинаха и се повеселиха в приятната атмосфера, създадена от оркестъра на х-л “Рибарица”.

Практическата защита на 8 април 2006 г. се проведе в Офис 1 Суперстор. В края на семинара младите специалисти получиха удостоверение за успешно обучение и защита на първия семинар от цикъла обучения **“Малките стъпки към големия успех”**.



На 17 и 18 март БАУРЧР организира и проведе за своите членове семинар на тема **“Професионално изготвяне и представяне на презентация с Power Point”**.

Семинарът се състоя в ЦПО “Трейнсофт” с водещ Боряна Петрова. Беше наблегнато както на практическата /софтуерна/ част, така и на преодоляването на психологически прегради при представянето пред публиката. Усвоени бяха различни практики за презентирание. Участниците останаха удовлетворени от представения материал и методологията на обучението.

Екипът на БАУРЧР ще продължи да организира семинари в съответствие с изискванията и желанията на своите членове.

Програмата "Българската мечта" на Министерството на държавната администрация и административната реформа (МДААР) започна петата кампания по набиране на стажанти за летни стажове в държавната администрация. Автобиографии се подават между 16 март и 31 август 2006 г. на e-mail: bg_dream@mdaar.government.bg. Повече информация можете да получите на сайта на МДААР.

С поправките в Закона за защита от дискриминация, които бяха одобрени на 30 март 2006 г. от правителството, отпада изискването по-слабо представената група на мъжете или жените чиновници да е поне 40% от общата им бройка. При конкурс за работа в администрацията вече няма да е от значение полът на кандидата.

Нивото на безработица през февруари е 11.50%, с 0.17 пункта по-ниска спрямо януари и с 1.61 пункта по-ниско от данните за същия месец на предходната година, съобщиха от Агенцията по заетостта. Това е най-ниската стойност на регистрирани безработни от петнадесет години насам.

Трудови злоупотреби са довели до загубата на общо 197 900 работни дни у нас през миналата година, стана ясно по време на международна конференция за здравословни и безопасни условия на труд, която се проведе на 10 и 11 март в София. Събитието беше организирано от Международния институт по здравеопазване и здравно осигуряване с финансовата подкрепа на Европейската комисия. Към момента само 28 български компании притежават сертификат за здравословни и безопасни условия на труд (OHSAS 18001), каза председателят на Балкански форум по качеството Иван Савов.

Софийският градски съд осъди "Детелина 99" ООД за това, че служител на фирмата е отказал на ром да кандидатства за работа заради етническата му принадлежност.

През 2005 г. населението в България е намаляло с още 40 хил. души на 7 718 750, съобщи в четвъртък Националният статистически институт (НСИ). В числото не се включени емигриралите, защото броят им все още не е уточнен. За емигранти се смятат хората, които са останали повече от една година зад граница, и броят им за миналата година ще е ясен едва през 2007 г., уточни Йордан Калчев, началник на отдела по демографска и социална статистика в института.

Ученици и студенти, които получават наследствени пенсии, нямат право на нея след края на първата поправителна сесия. Това гласят разяснения на Националния осигурителен институт (НОИ) по повод много подобни казуси.

Възможност за нова допълнителна пенсия за навършилите 60 години предвиждат проектопромени в Кодекса за социално осигуряване, обсъдени на заседание на Националния съвет за тристранно сътрудничество. Това каза пред журналисти главният секретар на Съюза на работодателите в България Евгени Иванов. С промяната се дава възможност работодателят да внася лични вноски на работниците в схема, наречена професионална.

Здравното осигуряване ще се променя. В момента са регистрирани 12 дружества за допълнително здравно осигуряване, но на практика те не работят. Приходите им за миналата година са около 20 млн. лв., в същото време държавните разходи за здравеопазване бяха 1.7 млрд. лв. Според специалистите основните причини за това са големият пакет от услуги, които предлага здравната каса, без да може да ги финансира реално, ниските доходи на хората, които не им позволяват да се осигуряват допълнително, наложената практика да се дават пари на лекарите "под масата" - около 1 млрд. лв. годишно, както и липсата на разграничение между здравно осигуряване и застраховане.

Работниците ще могат да предлагат да им бъдат замразявани или дори намалявани заплатите, за да се преодолеят временни затруднения във фирмата и да се предотвратят уволнения. Това предвиждат промени в Кодекса на труда, одобрени от работна група, включваща работодателите, синдикатите и правителството. Предстои документът да бъде внесен в Министерския съвет.

Промените въвеждат изцяло в българското законодателство европейската директива за информирането на работниците. Мениджърите трябва да съобщават на избрани от общото събрание служители (т.нар. работнически съвети) за бъдещи решения, които ги засягат. Между тях са ликвидация, промяна на собствеността, реструктуриране на производството или реорганизация на производствения процес, евентуални съкращения. Според директивата работодателят е длъжен да обсъди с персонала евентуалните негативни последици за тях и да изслуша техните предложения как това да се промени.

Все повече компании организират стажантски програми и обучават студенти в тънкостите на различните професии, показва изложението "Кариери 2006", което се проведе през м. март в София. Фирмите могат да

обявяват своите стажантски програми и извън рамките на форума. Това може да става на сайта за стажове <http://www.staj.bg> или в кариерните центрове в университетите.

През месец април предстои провеждането на форум "Кариери 2006" в градовете Пловдив (3 април), Варна (10 април) и Русе (20 април). Подробности за предстоящите форуми може да намерите тук: <http://www.jobtiger.bg/careers2006/>

ТАУРУС Консултантс придоби статут на Център за професионално обучение, лицензиран от Националната агенция по професионално образование и обучение. Лицензът дава право на фирмата да развива образователни програми по Маркетинг и Реклама, Мениджмънт в икономиката, Мениджмънт в търговията, Предприемачество, Мениджмънт в туризма и Аниматорство. Дипломираните възпитаници на Центъра ще придобиват професионална квалификация по специалността, която са завършили. Първата програма, която ТАУРУС Консултантс ще стартира, е по Маркетинг и Реклама.

Hewitt – една от най-големите международни консултантски и аутсорсинг фирми в областта на управлението на човешките ресурси, стъпва на българския пазар като стратегически партньор на местната консултантска фирма **Monday Insight** (Мандей Инсайт). Първите проекти, които ще стартират съвместно Monday Insight и Hewitt, са проучване на възнаграждението TCM™ (Total Compensation Measurement) и изследването „Най-добрият работодател“ в България - Best Employers™. Hewitt са традиционен лидер в такива проучвания в световен мащаб.

Фирмите изнемогват за инженери и ИТ специалисти. Според експертите по човешки ресурси, ако имате инженерно образование в която и да било сфера и владеете немски или английски език, няма логика, по която да сте без работа. Заедно с ИТ специалистите в момента това са най-търсените кадри в България. Ако допреди една-две години се търсеха предимно икономисти, търговци и финансисти, сега е времето на производствените и техническите знания - на пазара на труда има хиляди обявени свободни места за квалифицирани служители с инженерно образование и чужд език, които очакват кандидати.

Васил Тренев става Изпълнителен директор на Общинска банка и влиза в управителния ѝ съвет. БНБ му издаде сертификата, необходим за заемането на тези длъжности.

Тоон Стрепъл управлява информационния офис на Европейския парламент, който започна работа в София на 20 март т.г.

Соня Колтуклиева вече ще отговаря за връзките с обществеността на Българската асоциация за конгресен туризъм.

Георги Табаков беше преизбран за председател на Българския икономически форум.

Милена Милотинова е новият PR на Агенцията по туризма

Испания отваря трудовия си пазар за източноевропейци. От 1 май 2006 г. Мадрид ще премахне ограниченията пред работниците от източноевропейските държави, които се присъединиха към ЕС през 2004 г. Финландия и Португалия също обявиха, че ще отворят трудовите си пазари. Останалите стари членки на ЕС трябва до края на април да решат как да постъпят.

Германия задържа трудовия си пазар затворен за работниците от новите страни членки на ЕС до април 2009 г., реши германският кабинет. По думите на германския министър на труда и социалните грижи Франц Мюнтеферинг страната трябва да гарантира контрол върху достъпа до пазара на работна ръка в интерес на икономическата стабилност.

ЕС улеснява малките държавни помощи. Европейските правителства ще имат възможност да предоставят по-висока държавна помощ за малки предприятия, без да е необходимо да уведомяват за това Европейската комисия. Еврокомисарят по конкуренцията Нели Крус предложи таванът на т.нар. малка държавна помощ, която може да бъде предоставяна на отделна компания в рамките на три години, да бъде увеличен от 100 000 на 150 000 евро.

Американското списание "Fortune" публикува резултатите от ежегодната класация „100-те най-добри работодатели“ за годината. Класацията на авторитетното издание включва американски и глобални компании, които имат минимум 1000 служители в САЩ и поне седемгодишна история като работодател. От първоначално регистрираните близо 1 500 компании само 466 са успели да преминат успешно процедурата по оценяване. Класацията отделя специална интернет страница на всяка една от стоте фирми с подробна информация за нивата на заплащане, политиката за мотивиране на персонала, процентното съотношение на пола на служителите и пр. Можете да я видите на <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies>

Джак Уелч със своя рубрика в списание Мениджър**Великият CEO на General Electric отговаря на въпроси на мениджъри от цял свят, включително и от България**

Венцислав Савов, Редактор Management

Списание „Мениджър” стана част от световните бизнес издания, в които великият мениджър на General Electric и неговата съпруга Сузи отговарят на така важния за всеки въпрос “Как да печелим”

Има ли по-добър семеен тандем от Джак Уелч и Сузи Уелч, когато става дума за печалби. Едва ли. Двадесет години той бе председател на компанията General Electric и направи чудеса в бизнеса. Тя години наред бе главен редактор на Harvard Business Review и по нейно време списанието стигна огромни тиражи.

Когато се пенсионираха преди 5 години, двамата предприеха едно малко необичайно пътуване по света. Не туристическо и не за развлечения. А за да научат още неща за това, което знаят най-много. Те тръгнаха по света да разберат още по-добре тайните на „печалбите”. За две години успяха да разговарят с над 300 000 души. Представяте ли се колко натоварено им бе по това време? Събеседници им бяха не само много, но и най-различни хора - от работници в предприятия, до директори, мениджъри и висши изпълнителни директори, до предприемачи, студенти, доктори и адвокати. Провеждаха срещи с малки и големи групи, в различни страни от цял свят – от Китай до Австралия, Исландия, Гърция както и в десетки градове на Съединените щати, от Лос Анджелис до Маями, Вашингтон и други.

Така след толкова много срещи и дискусии се роди рубриката “Как да печелим”. В нея хора от различни точки на света задават своите въпроси към Джак Уелч и Сузи Уелч. А те им отговарят по своя мъдър и неподражаем начин. Не случайно само за няколко години читателите им минаха 4 000 000 души.

Чрез “Мениджър” Джак Уелч и Сузи Уелч влизат в България. Във всеки брой на списанието ще върви тяхната рубрика “Как да печелим”. Освен това хората от бизнеса – мениджъри, предприемачи, крупни собственици и индустриалци, финансисти, студенти, консултанти, работещи в сферата на бизнес услугите, и т.н. ще могат да им зададат въпросите, които ги вълнуват.

Адресът, на който можете да задавате своите въпроси, е публикуван в списанието. Джак Уелч и Сузи Уелч подбират от хилядите писма тези, които вълнуват най-широката публика.

От в. «Дневник»**Връзката между хора, стратегия и резултати**

Георги Цветанов*

*"Очаквам човешките ресурси да работят като ROI** отдел (възвращаемост на инвестициите)"*
Джон Чембърс, CEO, Cisco Systems, Inc.

Представете си, че трябва да вземете важно решение (например дали да започнете магистратура или специализация). Кои са въпросите, които най-често си задавате при оценката на различните възможности:

- Какво давам (инвестирам) като време, енергия, пари?
- Какво получавам в замяна? Това може да е възможност за по-добра работа поради придобитата квалификация.
- Какъв е рискът? С каква вероятност мога да започна тази нова работа и кои са другите фактори за успех освен повечето квалификации?
- Кога ще възвърна инвестицията си? Колко време ще ми отнеме, за да изплатя парите, които съм инвестирал в обучението си, вземайки предвид увеличените доходи?
- Колко в крайна сметка е възвращаемостта на инвестицията при това начинание? В дългосрочен план колко ще спечеля или загубя, ако се спра на този избор?

Същата логика важи и за компанията, когато решава да инвестира в персонала си. Повечето организации харчат 36% (над 1/3) от приходите си за човешки ресурси. Въпреки че това включва всички разходи - подбор, обучение, заплащане, компенсации, сумата е значителна за бюджета на която и да е фирма. Ето защо изискванията за измерване на ефективността към един мениджър човешки ресурси са все по-строги.

Измерването на възвращаемостта дава някои предимства за фирмата:

- Тя може да вземе решенията на базата на факти, а не на предположения.
- Определяне на силните и слаби страни при HR процесите.
- Измерване на резултатите от различните стратегии.
- По-добро определяне на приоритетите, спиране на неефективните процеси.
- Сравняване на разходи и ползи от различните програми (включително и при избиране на партньор за аутсорсинг).
- Ефективно разпределяне на ресурсите.
- Постоянно усъвършенстване.

Мениджърите на фирмата не биха се поколебали да спрат някоя HR инициатива, ако тя не предлага ясно измерими ползи и не включва поне един метод за оценка. Умението на съвременния мениджър по човешките ресурси да измерва и доказва резултата от работата си го прави желан партньор на т.нар С ниво в организацията (CEO, CFO).

ROI процесът се състои от четири основни фази:

1. Събиране на информация
2. Изолиране на ефекта от стратегията
3. Преобразуване на информацията в парична стойност
4. Изчисляване на ROI

Първата фаза, при която се събира информацията, HR мениджърите трябва да отговорят на няколко въпроса:

- Каква е целта от измерването на ROI? Инициативата може да е насочена към измерване на ефективността на обучение например.

- Кои показатели ще бъдат измервани? От тях зависят ходът и фокусът на проучването. Препоръчително е те да са свързани с корпоративната стратегия, култура и критични процеси. Доброто избиране и приоритизиране ще спести време и ресурси. Съществуват стотици различни индекси и показатели, но измерването на всички е невъзможно. Освен това самото измерване на процес оскъпява стойността му с 3-5%.

- Какви инструменти за оценка ще бъдат използвани - например проучвания, интервюта, фокус групи, наблюдение, сведения за нивата на представяне.

- Какви нива на измерване ще бъдат използвани (таблица 2).

- Колко време ще отнеме? Изготвяне на времеви план по етапи.

На втория етап трябва да се изолира ефектът от дадена стратегия. Във всяка компания има сложно взаимоотношение между действията и последиците. Невинаги връзката е еднозначна и ясна и понякога за да се забележат резултатите от дадено действие, минават от шест до девет месеца. Ако продажбите се увеличат значително за даден период, то това може да се дължи на различни действия - на новата маркетингова стратегия, на увеличеното глобално търсене, на новото обучение за мениджърите продажби, на подбора на нови хора, на увеличаването на премиите, на сключване на стратегическо партньорство с друга организация, на данъчните облекчения или на някоя уникална комбинация от тези фактори. Единствено изолирането на причинителите на даден ефект позволява той да бъде минимизиран или максимизиран. Най-често използваните методи за това са:

- Контролна група - избират се две групи със сходни по функции и компетентност служители. Едната преминава през даден процес, а другата - не. След това се сравнява разликата в тяхното представяне. Това е сравнително точен метод.

- Анализ на тенденциите - отделя се дадена закономерност (например ръст на печалбите през последните 36 месеца) и след прилагане на дадена стратегия се наблюдава как тази закономерност се е променила. Тук трябва да се отчете влиянието и на външни фактори.

- Други методи са експертна оценка, обратна връзка от клиентите.

Третият етап включва преобразуване на информацията в парична стойност и въздействието върху бизнес резултатите. Ако например в резултат на нова инициатива грешките намалят с 5% и ако знаем колко струва един бракуван продукт, то може да изчислим колко струват ползите от тази инициатива. По аналогичен начин се пресмятат и разходите за тази инициатива (например време, разходи за разработване на програмата, хонорари за консултанти, цена на обученията, и т.н).

Самото изчисляване на ROI се описва с формулата:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Нетни ползи}}{\text{Разходи}} \times 100$$

Нетните ползи са равни на (ползите от инвестицията) - (разходите за прилагането ѝ).

Други ROI фактори

Измерването на ROI при човешките ресурси потвърждава схващането, че човешкият фактор в компанията е единственият, който може да бъде развиван почти неограничено. Има случаи, при които възвращаемостта (при обучение или организационна промяна) може да надмине 400%.

Освен високия ROI други фактори, които оказват влияние при взимане на решение за инвестиране в човешки ресурси, са ниската начална инвестиция, ниският риск, незабавното начало, краткият период на възвръщане на инвестицията, прецизната система за измерване на успеха, запазването на броя на служителите или намаляването им, увеличената продуктивност и др.

Примерни показатели за измерване на ефективността на HR позицията

Отсъствие от работното място
 Брой качествени кандидати за работно място
 Задържане на служителите
 Време, нужно за ориентиране и въвеждане на новите служители
 Разходи за съдебни процеси
 Разходи за текучеството
 Разходи за обезщетения и изгубено време поради злополуки
 Възприемане на основните ценности на фирмата
 Разход за подбор на един служител
 Организационен климат
 Разход за 1 час обучение
 Възможности за развитие и повишение
 HR бюджет като част от цялостния бюджет
 Удовлетвореност на персонала
 Яснота за личните цели на служителите и за това как фирмата им помага да ги изпълнят
 Развиване на лидери, план за приемственост
 Иновативност на служителите
 Успех на кандидати, назначени след външен подбор
 Отношение между заплащането във фирмата и това при конкуренцията
 Процент служители, на които заплащането зависи пряко от представянето им
 Брой на служителите с планове за кариерно развитие

Последните 10% Първите 10%
(най-неуспешни) (най-успешни)

HR практики

Качествени кандидати за позиция	8.2	36.6
Процент назначения, базирани на валидиран тест за подбор	4.3	29.7
Процент вътрешни назначения	34.9	61.5
Часове обучение за нови служители през първата една година	35	116.9
Часове обучение за служители с опит	13.4	72
Процент на служители, получаващи формална оценка за представянето си	41.3	95.2
Процент на служители, получаващи оценка за представянето си от различни източници (например Оценка 360 градуса)	3.9	51.7
Процент служители, чиито премии и поощрения са свързани с представянето	23.4	87.3
Процентна разлика в премиите между служител с отлично представяне и служител със средно или ниско представяне	3.6	6.2
Брой служители на HR професионалист (служител от HR екип)	253.9	139.5
HR резултати (В скала от 1 до 6, където 1 е най-ниската, а 6 – най-високата стойност)		
До каква степен средният служител разбира как неговата/нейната работа допринася за успеха на фирмата	2.8	4
До каква степен мениджмънтът на фирмата гледа на служителите като инвестиция (а не като на разход)	3.3	4.2
До каква степен HR професионалистите се възприемат като агенти на промяната	3.3	4.1
До каква степен HR професионалистите се възприемат като бизнес партньори	3.2	4.3
До каква степен фирмата измерва и огласява финансовите си резултати	3.4	4.6
До каква степен фирмата измерва и огласява реакцията на клиентите си	3	4.3
До каква степен фирмата измерва и огласява ключови бизнес процеси	3.1	4.1
До каква степен фирмата измерва и огласява целите си за обучение и развитие	2.3	3.1
Фирмени резултати		
Текучество на персонала	34.1	20.9
Продажби на служител	\$158.10	\$617.60

Пример за различни нива при измерване на ROI за обучение

Ниво	Описание	Целева група
1. Реакция на обучението и планирани действия	Измерване на реакцията на участниците в обучителната програма и планове за прилагане на наученото	Участници и обучител
2. Въздействие	Промяна в уменията, знанията и отношението	Участници
3. Приложение на работното място	Измерване на промяна в поведението на работното място и прилагането на наученото	Пряк началник
4. Бизнес резултати	Измерване на бизнес резултатите от обучителната програма	Пряк началник, ръководител на отдел
5. ROI	Измерване на паричната стойност на постигнатите резултати и разходите за програмата, обикновено в процент.	Ръководител на отдел, CFO

***Георги Цветанов** е мениджър продажби за DBM - Мексико (<www.dbm.com>), водеща глобална консултантска компания с представителство в 85 държави и клиенти над 90% от компаниите от Fortune 500.

** ROI (Return on Investment) - възвръщаемост на инвестицията

Използвани данни и факти от DBM, Mercer, както и статии на Kirkpatrick, Phillips, Kaufman.

*** Цитирано от "The HR Balanced Scorecard", Becker, Huseld

От сп. "Твоят Бизнес"

Как да постигнете професионално развитие. Необходими качества за добър коучинг*

Денис О'Донъл

International Human Resources

Коучингът (Coaching) е процес, чрез който човек може безпроблемно да се развива най-вече в професионален план. За да проработи тази система, е нужен "треньор", който да напътства и съветва. Коучингът е английска дума, означаваща "карета" като първо значение, но и човек, който дърпа юздите. Образно казано чрез "каретата" можете да се преместите от зоната на проблемите в професионалния ви живот, към зоната на тяхното най-ефективно разрешаване. Вие държите юздите и определяте накъде да завие професионалното ви бъдеще. В следващия материал Денис О'Донъл, който тренира и български специалисти в областта на човешките ресурси, представя как този процес може да е полезен и за двете страни.*

Коучингът е различен от обучението, консултациите или доставянето на професионални услуги. При тях се извършва работа за клиента. Качествата, необходими за добър коучинг, се различават от изискванията на гореспомнатите услуги.

Слушане

При коучинга, слушането е много по-важно от говоренето. Слушането може да помогне на хората да преодолеят своите страхове, да им предложи пълна обективност, концентрирано внимание и несравнима подкрепа. Това води до интуитивно поставяне на въпроси и дава възможност на участника да изследва какво се случва с него.

Комуникативни умения

Коучингът е двустранен процес. Колкото е важно слушането, толкова е важна и способността да се тълкува и размишлява. По този начин могат да се премахнат бариерите, предварителните представи, предубежденията и негативизмът. Добрата комуникация спомага за доверието и пълноценното разбиране на двете страни. Треньорите могат да предават чувства и значения, както и съдържания - има голяма разлика. Общуването без корисни цели, без преценка и влияние е важен аспект на комуникационния процес, особено когато се работи с лични тревоги, надежди и мечти. Добрите треньори използват комуникацията не за да дават отговори, а за да помагат на клиентите си сами да ги намерят.

Установяване на разбирателство

Способността на треньора да установява разбирателство е жизненоважна. Обикновено тя идва от желанието да се помага на хората, а него всички треньори го притежават. Установяването на разбирателство е много лесно, отколкото при другите услуги, защото треньорът спира вниманието си само на един клиент. Когато се подкрепя някой по този начин, съвсем естествено е да се установи разбирателство.

Максими и принципи

Обикновено добрите треньори използват и се придържат към следните принципи:

1. Слушането е по-важно от говоренето.
2. Трябва да се разбере какво мотивира хората.
3. Всеки може да постигне повече.
4. Ничие минало не е показател за неговото бъдеще.

5. Вярванията на хората за това какво е възможно са техните собствени бариери.
6. Един треньор трябва да оказва пълна подкрепа.
7. Треньорите не поднасят отговори.
8. Коучингът не включва критикуване.
9. Целият коучинг е напълно поверителен.
10. Не всички потребности могат да бъдат задоволени по този начин и треньорите го разбират.

Мотивация и вдъхновение

Тези способности лежат във всеки един от нас и идват от естественото желание да помагаме и да подкрепяме. Хора, които са склонни да помагат на други, обикновено успяват да мотивират и вдъхновяват. Когато един треньор инвестира и обръща внимание на някого, за да подпомогне неговото благополучие и развитие, това действа мотивиращо и вдъхновяващо.

Любопитство, гъвкавост и смелост

Моделите на този вид услуга варират. Нуждите на хората са различни, обстоятелствата и темпото са непредсказуеми. Отношенията при коучинга не следват една-единствена формула. Да помни, че всеки е различен и има различни нужди, е много важно за един треньор. В крайна сметка всички сме хора - и треньорите вземат предвид човешките емоции и чувства. Любопитството на треньора прави пътешествието на клиента пълноценно и важно; и треньорът, и клиентът често се изненадват от надминаването на очакванията и от това колко много могат да израснат хората. Всички емоции трябва да се уловят в самото начало на процеса. Готовността за реакция на хорските различия, заедно с любопитството и интереса към разбирането на основни житейски неща също са решаващи за коучинга. За всичко това е нужна известна смелост - треньорите по принцип силно вярват в себе си; твърдо решени са да дадат всичко от себе си за клиентите и смятат, че хората имат вроден потенциал да постигат целите си сами.

Да станеш треньор подпомага личностното развитие

Треньорите развиват опита, характера и човешкото у себе си. Най-често търсенето на нов поглед към света, желанието за нови знания и страстта да се помага на другите са първите стъпки в процеса към превръщането в треньор. Треньорите трябва да изследват и решават поредица от лични въпроси, преди да започнат да помагат на другите. Някои от тези преживявания може да са изненадващи или малко плашещи, но в крайна сметка са изключително възнаграждаващи. Всичко това прави работата на треньора задълбочено, ценно и смислено преживяване. Да се научиш да си треньор е сериозна стъпка и сериозна отговорност. Тя включва промяна и поставяне на нови лични цели и надхвърля усвояването на ново умение и започването на нова кариера.

От “Капитал Кариери”

Какво трябва да пише в поканите до гостите на фирмено тържество?

* Кристина Крънчева

Поканите за фирмени събития съдържат десет важни елемента, всеки от които има своето място и значение - представя в положителна светлина домакините и носи полезна информация за гостите.

Първият задължителен елемент е логото на фирмата. Неговото място не е строго определено. То може да е най-отгоре, най-отдолу, по средата на поканата или в единия ѝ край. Следва името на домакина. Не забравяйте, че кани не фирмата, а конкретен човек, т.е. поканата винаги трябва да е персонализирана. Ако домакините са повече от един, най-отгоре стои името на най-високопоставения. След него се подреждат останалите според ранга им. Тук идва ред на фразата „има удоволствието да ви покани...“ или подобна. Тя се придружава с уточнение за вида на събитието - коктейл, прием, обяд, вечеря и т.н.

Поводът за мероприятиято е от основно значение и трябва да бъде ясно написан, защото той ориентира гостите дали да носят подаръци и цветя, дали ще има официален гост, в чиято чест се дава приемът (например вицепрезидентът на фирмата за Европа и Азия) и др. Следват датата, а след нея и часът, като може да се конкретизира начален и краен час на мероприятиято (от 18 до 20 часа). Остава да се посочи мястото за провеждане на мероприятиято. Отдолу се изписва R.S.V.P. (моля, отговорете). Когато вие сте гости, не пропускайте да отговорите на организаторите дали ще присъствате или не в рамките на 48 часа след като сте получили поканата. Последният десети елемент - специалните инструкции, се изписват до молбата за потвърждение и могат да включват за колко души е поканата, дали да я носите със себе си, код на облеклото, инструкции за паркиране на автомобилите, дали ще се произнася реч (тогава е добре да се напише от кого и в колко часа, за да съобразят гостите да пристигнат по-рано) и т.н.

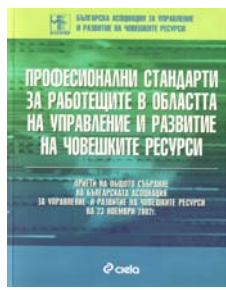
** Кристина Крънчева е завършила швейцарското училище за етикет и международен протокол Institut Villa Pierrefeu. Има лиценз за консултант по корпоративен етикет и международен протокол от The Protocol School of Washington®, САЩ. Фирмата и „СМ консултинг“ ЕООД организира обучения. Можете да пишете на e-mail: etiket@capital.bg.*

По време на VII международна конференция в Албена на 19 и 20 май 2006 г. ще имаме възможност да организираме продажба на книги на Майкъл Армстронг. До 21 април 2006 г. чакаме вашите заявки.

Издателството е Kogan Page, London, UK, www.kogan-page.co.uk

	Заглавие	Година на издаване	Цена
1	Strategic Human Resource Management	2006	75 лв.
2	A Handbook of Human Resource Management Practice	2006	105 лв.
3	A Handbook of Management and Leadership	2005	83 лв.
4	A Handbook of Employee Reward Management and Practice	2005	83 лв.
5	Performance Management	2006	75 лв.
6	Reward Management	2004	112.50 лв.
7	How to be an Even Better Manager	2004	35 лв.
8	Job Evaluation	2005	51 лв.

Цените са без включен ДДС.



МОЖЕТЕ ДА ЗАКУПИТЕ В ОФИСА НА БАУРЧР,
София, ул. "Княз Борис I" 49, ап.2

- **«Професионални стандарти за работещите в областта на Управление и развитие на човешките ресурси»**
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 БАУРЧР, <http://bhrmda.orbitel.bg> или на издателството www.klasikastil.com и си изберете книгата!**