



# 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](mailto:bhrmda@bhrmda.orbitel.bg)  
<http://bhrmda.orbitel.bg>

## СЪДЪРЖАНИЕ

БАУРЧР Резюме,  
Нови членове..... 2

Предстоящи събития... 3

БАУРЧР - Институт на  
сертифицираните  
професионалисти.....4

Новини .....5 - 6

Човешки ресурси.....7-10

- ✓ Как мениджърът се превръща в лидер
- ✓ Интервю: Вече се появяват мениджъри, но не достигат лидери
- ✓ Тест: Комуникативният мениджър

Книжарница .....11

ЧЕСТИТА НОВАТА  
2006 ГОДИНА

Уважаеми колеги,  
приемете нашите най-  
сърдечни  
пожелания за здраве,  
късмет и семейно  
щастие!

*Екипът в офиса на БАУРЧР*

## Предстои!

### УПРАВЛЕНСКИ СЕМИНАР

*“Управление на организационната промяна”*

24 февруари 2006 г., гр. София  
в сградата на Офис 1 Суперстор

**Лектор:** ЦВЕТАНА ГЕРДЖИКОВА  
- управленски консултант /Торонто, Канада /

/ повече на стр. 3 /

**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**Емира 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 Пачева****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 Миндаликов****Член на УС****Христо Стоянов****Член на УС**Директор Човешки ресурси  
Фиксотта ООД**Офис БАУРЧР****Светлана Морозова****Изпълнителен директор****Координатори:**

Антонина Лазарова

Галина Илчева

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****До членовете на БАУРЧР****Уважаеми колеги,****Представяме ви резюмето за дейността на БАУРЧР  
през м. декември 2005 г.**

- ✓ Управителният съвет проведе заседания, на които бяха разгледани въпроси, засягащи дейността на Асоциацията, ИСП и питання на членове на БАУРЧР.
- ✓ В офиса на БАУРЧР бяха получени потвърждения за участие в пролетната конференция от поканени чуждестранни специалисти в областта на УЧР от Великобритания и Хърватия.
- ✓ През м. декември 2005 г. представиха заявления и бяха приети 1 корпоративен и 7 индивидуални членове на БАУРЧР.
- ✓ На 14 декември 2005 г. бе проведено новогодишното парти на асоциацията, на което бяха връчени традиционните годишни награди за постижения в областта на УРЧР. На партито тържествено бе отпразнуван 5-ият юбилей на БАУРЧР (подробности и снимки видяхте в празничния бюлетин). Благодарим на всички, а те бяха много, които дойдоха да отпразнуват заедно юбилея.
- ✓ На 15 декември 2005 г. бе проведен семинар на тема: "Промените в трудовото законодателство за 2005 година, свързани с изискванията на ЕС". Лектор на семинара бе проф. Емил Мингов, професор по Трудово право в Юридическия факултет на СУ "Св. Климент Охридски" и ръководител на Инспектората в министерство на труда и социалното политика.

Моля, ако имате въпроси и предложения във връзка с дейността на Асоциацията, обаждайте се в офиса на БАУРЧР на 950 10 90, 950 10 91, GSM 898 777 999 или пишете по електронна поща – [bhrmda@bhrmda.orbitel.bg](mailto:bhrmda@bhrmda.orbitel.bg).

***С най-добри пожелания*****Екипът на БАУРЧР****НОВИ ЧЛЕНОВЕ  
на БАУРЧР**

*Имаме удоволствието да ви представим  
новите членове на БАУРЧР, приети  
през м. декември 2005 г.*

***Корпоративни членове:***

- ✓ Нью Ай ООД

***Индивидуални членове:***

- ✓ Асен Лазов – студент, УНСС
- ✓ Росица Бъчварова – Агенция за подбор и обучение «АН-МАРИ»
- ✓ Кристина Вълчева – АИИ Дейта Процесинг
- ✓ Мария Апостолова – «Практикер» ЕООД
- ✓ Нина Рогачева – Германос Телеком България АД
- ✓ Светла Рангелова - Германос Телеком България АД

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

**УПРАВЛЕНСКИ СЕМИНАР**

24 февруари 2006 г., гр. София  
в сградата на Офис 1 Суперстор

**ТЕМА: УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА ПРОМЯНА**

- ✓ Организационната промяна - същност, причини, типове
- ✓ Подготовка и планиране на промяната – етапи и динамика
- ✓ Преодоляване на съпротивата срещу промяна
- ✓ Реализиране на промяната

**ЛЕКТОР: ЦВЕТАНА ГЕРДЖИКОВА** - Управленски консултант /Торонто, Канада/

Завършила е престижната програма “Управление на стратегическите промени” в центъра за следдипломна квалификация на висши ръководни кадри в Rotman School of Management, University of Toronto (Canada). Има богат международен опит. Работила е с фирми от Швейцария, Франция, Белгия, САЩ, Канада и др. Като ръководител на консултантската фирма “Сигма Консулт Интернешънъл, ЕООД” е участвувала е в реализацията на комплексни проекти в БНБ, Булбанк, Биохим, Минералбанк, Борика и др.

**Работна програма:**

9.00 - 10.30	Организационната промяна
10.30 – 11.00	Кафе пауза
11.00 - 12.30	Подготовка и планиране на промяната
12.30 - 13.30	Обяд
13.30 – 15.00	Преодоляване на съпротивата срещу промяна
15.00 - 15.30	Кафе пауза
15.30 – 17.00	Реализиране на промяната



**VII-ма НАЦИОНАЛНА КОНФЕРЕНЦИЯ С МЕЖДУНАРОДНО  
УЧАСТИЕ НА БАУРЧР**

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

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

Моля, отбележете датата на конференцията в календара си!

Очаквайте информация и подробности за програмата и лекторите.

## Жив ли е още Духът на (корпоративния) Коледа?

**Автор:** Джесика Маркес (Jessica Marquez)

**Източник:** [Workforce Management](#)

Изследванията показват, че 14% от американските компании са се отказали да правят новогодишни подаръци на своите служители, а 45% от компаниите никога не са имали подобна практика. Което означава, че повечето американски фирми не са влезли в ролята на Добрия старец по отношение на своя персонал. От фирмите, които са се отказали от тази мила традиция, 53% са направили това в периода 2000-2004 година, а 26% - още през миналия век (през 90-те години на 20 век).

Причините за това са ясни – 55% от компаниите са се принудили на тази стъпка поради финансови съображения, 50% от компаниите са преценили, че новогодишният подарък не се възприема като жест на внимание, а едва ли не като задължение на работодателя, което е обидило висшия мениджмънт. В резултат на това много от разочарованите от неблагодарността на служителите си компании са заменили новогодишния фирмен подарък с бонус, обвързан с личната ефективност на служителите (78% от анкетираните от Hewitt Associates фирми. За сравнение – през 1991 година техният брой е бил не повече от 51 %).

От фирмите, които все пак се решили да подарят на своите служители малко коледни изненади, 44% са предпочели това да са храни или напитки, 37% - ваучер за подарък от лицензиран оператор, а 12 % - (просто) пари. Основният мотив на тези работодатели да запазят добрата коледна традиция е ефективността на жеста в засвидетелстване на благодарност към служителите на компаниите.

## Най необикновените професии на отминалата година

**Източник:** [Careerbuilder.com](#)

Експертите на специализирания сайт за работа CareerBuilder.com провеждат ежегодно проучване, за да установят най-необичайните професии, които са били практикувани през годината. За целта те провеждат интервюта, в които анкетираните разказват кога и къде им се е налагало да вършат дадената работа (срещу възнаграждение, разбира се!). През отминалата година са били интервюирани над 2450 човека и въз основа на данните, събрани от тях, CareerBuilder.com е направила следната класация на най-необикновените професии на отминалата 2005 година:

- Водещ на игра на бинго
- Шаферки на булка
- Оператор на капан-мрежа (от тези, дето те вдигат във въздуха – справка – повечето приключенски филми)
- Клоун на родео
- Личен стенограф на студент в колеж
- Аналитик на отпечатъци на пръсти
- Скулптор на стъкло
- Инспектор по качеството на орехови ядки
- Инструктор по карате
- Телохранител на плажа
- Актьор за военни учения
- Телефонен екстрасенс
- Пълнач на понички (съжаляваме, но по-кратък и точен превод на професията не можем да предложим)
- Специалист по украсяване на коледни елхи
- Подводен екскурзовод
- Създател на старинни автомобили

**УВАЖАЕМИ КОЛЕГИ, МОЖЕМ ЗАЕДНО ДА НАПРАВИМ ПОДОБНО ПРОУЧВАНЕ В БЪЛГАРИЯ. АКО ВИЕ СЕ СЕЩАТЕ ЗА НЯКОЯ ИНТЕРЕСНА И НЕОБИЧАЙНА ПРОФЕСИЯ, ПРАКТИКУВАНА ОТ ВАШИ ПОЗНАТИ, ПИШЕТЕ НИ! МНОГО СКОРО ЩЕ БЪДЕ ГОТОВА НОВАТА ИНТЕРНЕТ-СТРАНИЦА НА АСОЦИАЦИЯТА С ФОРУМ НА ИСП, КЪДЕТО ЩЕ ПРОВЕЖДАМЕ НАШИТЕ РАЗИСКВАНИЯ.**

**УСПЕХИ ПРЕЗ НОВАТА 2006 ГОДИНА НА ВСИЧКИ!**

**ИСП**

**Народното събрание изненадващо замрази** разпределението на осигурителните плащания между работодателите и работниците. С промяната съотношението 65:35, в което вноските трябваше да се поделят през 2006 г., се запазва и за следващите четири години.

За това настояваше социалният министър Емилия Масларова, въпреки че официалното решение на правителството, съгласувано с работодателите, предвиждаше съотношението да се изравни на 50:50 до 2009 г. Този график е включен и в Кодекса за социално осигуряване.

Депутатите направиха и друга "социална" промяна в бюджета на Държавното обществено осигуряване. Те решиха минималният размер на обезщетението за безработица през следващата година да бъде 90 лева.

**И така, от 01.01.2006 г. вече са в сила следните промени в облагането на доходите и осигуряването:**

- Минималната работна заплата се увеличава от 150 лв. на 160 лв.;
- Осигурителната вноска за пенсия пада с 6 процентни пункта до 23%. Родените след 31 декември 1959 г. превеждат 4%, а не 3% както през тази година, в индивидуалната си партия в частните пенсионноосигурителни дружества. Останалите 19% влизат във фонд "Пенсии" на НОИ. За родените преди тази дата цялата сума се превежда на НОИ;
- Възрастта за пенсиониране на жените се увеличава с 6 месеца до 58 години и 6 месеца и 92 точки (сбор от възрастта и трудовия стаж);
- Съотношението, в което работодателите и работниците си поделят осигуровките, става 65:35;
- Влизат в сила новите минимални осигурителни прагове по браншове. Средното увеличение спрямо 2005 г. е с 8%;
- Максималният осигурителен доход се увеличава от 1300 на 1400 лв.;
- Минималното обезщетение за безработица става 90 лв., а максималното - 160 лв.;
- Обезщетението за отглеждане на дете се изравнява с минималната работна заплата - 160 лв. През 2005 г. майките получаваха 130 лв.;
- Необлагаемият месечен доход става 180 лв.

Само хора, които са навършили пенсионна възраст, ще могат да си откупят до 5 години трудов стаж за пенсия.

**Схемата за премахване на надбавките за прослужени години** трябва да бъде ясна до края на март, а през юни да влезе в закон. За това се споразумяха министърът на труда Емилия Масларова и ръководителят на мисията на Международния валутен фонд (МВФ) за България Ханс Фликеншийлд.

Съществуването на бонусите за трудов стаж, популярни още като класове, се критикува и от Европейската комисия, която настоя за отмяната им отново и в последния мониторингов доклад. Аргументите са, че надбавките дискриминират младите работници за сметка на възрастните, не са обвързани с приноса към конкретното предприятие и демотивират работодателите да наемат хора с по-дълъг стаж.

Настояването на МВФ е да се премахнат бонусите за безработните, каза Фликеншийлд. Причината е, че възрастните много по-трудно си намират нова работа, защото работодателят предпочита да плати по-малко на млад работник. Същевременно Фондът не възразява и срещу предложението надбавките изобщо да се премахнат, както е в повечето страни в ЕС. Така хората ще бъдат насърчени да не сменят често работата си. Фондът отново е поставил въпроса за смекчаване на регулациите при извънредния труд.

**Вредният труд е преименуван окончателно.** Работният ден в 27 вида рискови за здравето дейности ще е с 1 час по-кратък от обичайното, без заплата и осигуровките да са по-ниски. Това предвижда нова наредба за работите с намалено работно време, публикувана в Държавен вестник. С нея, както и с друга наредба, определяща правото на допълнителен отпуск, се отменят досегашните бонуси, плащани за работа при вредни условия. Двата документа са в изпълнение на изискванията на Европейския съюз, който забранява компенсациите за вреден труд. Затова в българското законодателство досегашните компенсации са преименувани на "мерки за превенция". Списъкът включва общо 41 професии. Работодателят ще определи всички работници, които имат право на компенсации, с писмена заповед. Преди това той трябва да се консултира със синдикатите и със службата по трудова медицина. Така ще се избегне възможността хора, които не са изложени пряко на вредни въздействия, да претендират за бонусите.

**Новата Национална класификация на професиите и длъжностите /НКПД/** влезе в сила от 1 януари 2006 г., информираха от пресцентъра на социалното министерство. Тя ще отмени досега действащата Национална класификация на професиите от 1996 г. /НКП/. Организациите трябва да направят необходимите промени в документацията си в шестмесечен срок. Новата класификация е съобразена с Международната стандартна класификация на длъжностите ISCO-88. Новият списък на професиите не променя трудовите договори. Специална таблица позволява справки за съответствието на сегашните кодове на професиите с предишните. Това ще улесни работодателите, които няма да пренаписват вече издадените трудови договори. Новата Национална класификация е публикувана на [интернет-страницата на Министерството на труда и социалната политика](#)



**От 1 януари 2006 г. НОИ прехвърли девет дейности на Агенцията по приходите.** Новата агенция ще поеме:

- регистрирането на трудовите договори на работниците;
- регистрирането, промените и заличаването на осигурителни каси;
- подаването на декларации по Закона за гарантираните вземания на работниците и служителите при несъстоятелност на работодателя - подаването на декларации от самоосигуряващи се, които планират да започнат, прекъснат или прекратят дейността си; издаването на удостоверения за задължения към държавното и частното обществено осигуряване и здравната каса; приемането на молби и жалби по проблеми, свързани със задължителното осигуряване; подаване на декларации с данни за осигурените лица и за дължимите осигурителни вноски; извършването на справки и корекции на здравноосигурителния статус;
- уведомяването при ликвидация или преобразуване на дружество по Търговския закон.

Осигурителният институт ще продължи да съществува и след създаването на новата мегаагенция. Той ще разработи и изпълнява бюджета на държавното обществено осигуряване и ще плаща пенсиите.

**Над 90% от проектите, кандидатствали по програмата "От социални помощи към заетост" за 2006, са одобрени.** 2 164 проекта по Националната програма „От социални помощи към осигуряване на заетост” за 2006 г. са постъпили в бюрата по труда, съобщиха от Агенцията по заетостта. Одобрените за финансиране 1 978 проекта са за разкриване на 54 071 работни места. Близо 1500 са проектите за общополезни дейности и дейности на частни работодатели, а 509 са за работа в селското стопанство. При отпадналите 71 проекта има несъответствие с условията за реализация на програмата, отказ на работодатели от участие в програмата или не е преминато съответното ниво на оценка. 115 проекта не са финансирани поради недостатъчно средства в съответната община.

**МОН обяви конкурс за стажанти.** Студентите от четвърти и пети курс в българските университети могат да кандидатстват за стаж в Министерството на образованието и науката (МОН). Стажът е в продължение на шест месеца и може да се направи в някои от основните дирекции на министерството. Кандидатите трябва да подадат документи до 16 януари 2006 г. Кандидатства се с формуляр, автобиография и академична справка или копие на студентската книжка. Формулярът може да се намери на страницата на министерството на [www.minedu.government.bg](http://www.minedu.government.bg).

**За пръв път България беше включена в годишната класация на най-предпочитаните места за аутсорсинг** /изнасяне на корпоративни дейности/ в сферата на информационните технологии, бизнеспроцесите и информационните центрове в света, изготвена от американската консултантска компания Ей. Ти. Кийрни. Това съобщи специализираният сайт [outsourcereporter](http://outsourcereporter.com), предаде БТА.

България заема 15-то място сред общо 40 държави, включени в списъка. Словакия и Румъния също фигурират в него, съответно на 16-то и 24-то място. Според консултантската компания има ясна тенденция на изместване все по на изток в търсене на висококвалифицирани, евтини решения за бизнеса. Разходите в по-напредналите централноевропейски държави вече клонят към европейските нива.

България предлага добра комбинация от висококвалифицирана, евтина работна ръка и добро качество на продукцията, според мениджъра на Сименс за България Стоян Нешев. Неотдавна Сименс организира конкурс за изнасяне на производствените си дейности в Централна и Източна Европа. Скоро ще станат известни имената на българските компании, спечелили някои от договорите за аутсорсинг.

**Заплатите на учителите остават под 150 евро след предлаганото увеличение.** 2006 г. няма да е спокойна за средното образование, смята председателят на КНСБ д-р Желязко Христов.

Анна Янева е назначена за заместник-министър на икономиката и енергетиката.

Пламен Станчев стана изпълнителен директор на „Летище София“ ЕАД.

Бистра Илкова става изпълнителен директор на Българската фондова борса.

Д-р Емил Райнов оглави Управителен Съвет на Националната здравноосигурителна каса.

Д-р Емил Кючуков е начело на Асоциацията на социалните предприятия в България.

Павлина Калчева е новият Председател на Асоциацията на специализираните счетоводни предприятия.

Дичо Узунов пое управлението на персонала в интернет компанията ICYGEN.

Христо Илиев оглави директорския борд на „Адрес недвижими имоти.“

**от в. «Капитал Кариери»****Как мениджърът се превръща в лидер***Нова книга**Хилари ОУЕН, Вики ХОДЖСЪН, Найджъл ГАЗАРД\**

През последните няколко години тече засилен дебат за разликата между мениджмънт и лидерство. Мнозина бъркат двете, като предлагат програми, наречени „Стратегическо лидерство“, които по съдържание се оказват „Мениджмънт“, или пък прикачват лидерството като екстра към мениджмънта. Въпреки това изследванията на някои учени разграничават съвсем ясно двете неща. Уорън Бенис например мисли за разликите между тях като за разликите между „онези, които овладяват контекста, и онези, които му се подчиняват“ (1989).

**Има ли значение дали днес в организациите имаме мениджмънт или лидерство?**

Има огромно значение. Когато преди почти 60 години фокусът бе поставен върху мениджмънта, ние се възстановявахме от една разрушителна световна война и ударението бе върху повторното съграждане. Във Великобритания това включваше здравната система, образование за всички и работа за онези, които могат да предложат някакво умение или занаят. Мениджмънтът е отлично средство за един относително нестабилен свят и пазарна среда. Но светът се промени драматично. Днес повечето от тези умения и занаяти са изчезнали и са заменени от технологията. Изправени сме пред кризисна точка в здравеопазването и затворите, докато училищата и полицията се мъчат да задоволят очакванията ни. В рамките на 10 години станахме свидетели на интернет революцията; масмедийните комуникации и глобалният бизнес променят начина, по който се свързваме с останалата част от света.

За да се справим с този „нов“ свят, ударението трябва да падне не върху строителството, а върху трансформирането и гарантирането, че всички ще бъдат облагодетелствани от промяната, а не само заможните. Това, което се изисква сега, е лидерство. Трябва да отправяме предизвикателства, да задаваме големи въпроси и да променим мисленето и разбирането си за света - трябва да правим големи скокове в неизвестното към едно ново място. Нуждаем се от лидерство на мнозинството, а не на малцина избраници.

...

**Преходът от мениджър към лидер**

Първата крачка е да повярвате, че имате лидерски потенциал. Ключовата дума тук е вярвам. Това, в което вярвате, ви позволява да правите нещата, но и ограничава нещата, които вярвате, че можете да направите. В какво вярвате за Вселената и религията? В какво вярвате по отношение на работата и вашия принос? В какво вярвате по отношение на семейството и любовта? В какво вярвате по отношение на себе си?

Втората крачка е да се опитате да установите какъв е този потенциал. Това може да стане чрез 360-градусова обратна връзка например (т.е. отвсякъде и на всякакво ниво), но за да направите това, трябва да добавите нещо важно. Да си отговорите на въпроса какъв лидер искате да бъдете.

Това е вашата опорна точка. Обратната връзка е начин да разберете къде се намирате вие по отношение на нея. Но много организации за обучение на персонала използват опорната точка на някой друг и ви казват, че трябва да развиете потенциала си като началник или пък преговарящ например. Това е представата на някой друг за лидерството, а не вашата, и да сте началник не е част от това кой сте вие като лидер. Всъщност началник е една от управленските роли, посочена от Хенри Минцберг, която сега е част от класическата теория по мениджмънт. В момента, в който някой се опита да ви моделира като нещо, което вие не сте, той се опитва да ви контролира и това произтича от парадигмата на мениджмънта. То поражда въпроса какво всъщност знаят тези хора за лидерството.

Като мениджър от вас се изисква да поставяте цели и задачи. Изправени сте пред предизвикателството да ги направите „умни“ цели - конкретни, измерими и т.н. Правейки това, потъвате в задачи. Сравнете това с горния отговор - лидера, който искате да бъдете. Това касае по-скоро кой сте вие - вашето същество. Вместо строгия 12-месечен план лидерството предполага непрекъснато учене и движение, докато вие израствате като лидер. Най-многого, което можете да планирате, е за следващите шест месеца.

Третата крачка е да се запитате кой сте вие сега. Мнозина, изучавали лидерството, пишат за важността на себеосъзнаването.

Четвъртата крачка е да идентифицирате автентичната си самоличност, което ще рече не само да сте самоосъзнати, но и да изразявате същинската си самоличност пред света, което изисква и да се приемате такива, каквито сте. Това от своя страна изисква самоувереност и кураж.

Около 5-годишна възраст ние развиваме способността да бъдем съпричастни. Съзнаваме също така, че различни хора имат очаквания от нас. Започваме да проектираме някаква „личност“, образ, за който вярваме, че е приемлив. Образ, който ще ни спечели похвали или признание. С времето тази измислена личност се превръща в нас самите и ние губим връзка с уникалната си същност. Вместо това изразходваме енергия, за да поддържаме тази личност. Необходими са самоувереност и смелост да бъдем автентични, тъй като тогава не търсим похвала или признание.

Петата крачка е свързана с нашата уникалност. Всеки от нас е различен и е единственият човек, който може да изрази лидерството, точно както Чърчил или кралят е самият Чърчил и самият крал. Можем да се учим от тях,

но никога не можем да бъдем тях. Вместо това съсредоточете се върху себе си. Какво е уникалното у вас? Какво ви мотивира? Какво има значение за вас? Ролевите модели могат да ви помогнат да идентифицирате части от себе си, но пред света вие ще изявявате вашето лидерство.

Това ни отвежда до финалната крачка. Решете как искате да използвате лидерския си потенциал не само на работното място, но и във всеки отделен аспект от живота си. Какво искате да постигнете с работата, която вършите? Постигате ли го понастоящем? Ще го постигнете ли някога в настоящата си работа? Къде другаде можете да изявявате лидерския си потенциал?

Големият проблем е, че толкова много хора не знаят как да използват лидерския си потенциал. В крайна сметка хората се хващат на някаква работа, но никога не се превръщат в лидера, който са способни на бъдат.

#### По какво да различим мениджъра от лидера

Ако хората дават по-ниски постижения от очакваното, ако пламъкът липсва и те най-общо приемат работата си като просто назначение, как би реагирал мениджърът? А как би реагирал лидерът? Най-вероятно мениджърът ще затегне контрола, като постави количествени цели и въведе системи за управление на работния процес. Лидерът ще събере всички, ще изслуша как се чувстват работещите по отношение на своята работа и какво би ги накарало да се запалят и да вложат повече смисъл в нея. След това лидерът ще заработи заедно с групата, за да реализира във възможно най-голяма степен исканото от тях.

Това е най-общо картината на различията между мениджърите и лидерите.

Мениджърите разглеждат себе си като консерватори и регулатори на съществуващия ред, с който те лично се идентифицират и от който биват възнаграждавани. Те се тревожат повече за ролите на хората, отколкото за самите хора. Те засилват собствената си значимост, като увековечават съществуващите процеси и ред. За да поддържат контролираните рационални структури, мениджърите създават червената лента и не проявяват топлина. Мениджърите не се борят за сърцата и съзнанието на хората, а само за техните постижения и цели. Те решават проблемите един по един, като си правят сметки и си служат с подчинение и много политика. Съзнанието на мениджъра е програмирано и крайно резистентно към промяна. То има способността да си затваря очите за грешки и пропуски, които водят до бавната смърт на организацията или все по-намаляващата ѝ стойност.

Лидерите възприемат лично и активно отношение към целите и се опитват да възприемат свежи подходи към проблемите. Те се безпокоят за идеите и как те ще се отразят на хората, като в същото време си общуват с тях по интуитивен и емпатичен начин. Те активно търсят промяна, тъй като дълбоко искат да променят човешките, икономическите и политическите отношения. Лидерите не зависят от работни титли или роли, за да осъзнаят собствената си идентичност, и развиват организационните структури, които понякога изглеждат турбулентни и дори дезорганизирани, но често пъти водят до резултати над очакваните. Лидерите не са сковани от процеса, а му се противопоставят, за да доведат до творчески действия.

- Мениджърът поддържа; лидерът развива.
- Мениджърът се фокусира върху системите и структурата; лидерът се фокусира върху хората.
- Мениджърът администрира; лидерът е новатор.
- Мениджърът приема статуквото; лидерът го предизвиква.
- Мениджърът се опира на контрола; лидерът вдъхва доверие.
- Мениджърът имитира; лидерът създава.
- Мениджърът има краткосрочен поглед; лидерът има дългосрочна перспектива.
- Мениджърът е добрият войник и се подчинява; лидерът е сам себе си и използва собствените си ценности, за да ръководи.
- Мениджърът пита как и кога; лидерът пита какво и защо.

*\* Лидерските умения не са запазена територия за висшите етажи на властта. Всеки човек притежава лидерски потенциал. Тази теза защитават Хилари Оуен, Вики Ходжсън и Найджъл Газард от Институт по лидерство в Обединеното кралство. Това става ясно от книгата им „Наръчник за лидери“, публикувана на български език от ИК „Амат-АХ“. Авторите определят своето произведение като „първия практически справочник за заети хора, който цели да ви помогне да намерите автентичната си същност и да я изявите на работното си място“. Тук препечатваме откъс от книгата, посветен на дебата за разликата между мениджмънта и лидерството.*

*В рубриката си „Нови книги“ „Капитал Карриери“ представя новоизлязла интересна и практически насочена литература в областта на мениджмънта и политиката по персонала*

#### От Дневник

**Елън Гринбърг: Вече се появяват мениджъри, но не достигат лидери**

Интервю на Зорница Маркова

*Американката Елън Гринбърг идва в България за първи път преди 15 години като консултант по проект, свързан с образованието. Тогава тя е била професор в университета в Бостън и е ръководела програма по МВА (Master of Business Administration). Първоначално остава у нас десет дни. След това идва още няколко пъти и за все по-дълго*



време - първо за един семестър, а после със стипендия на фондация "Фулбрайт" остава за цяла година. През това време преподава курсове по организация и поведение, управление на човешките ресурси, бизнес стратегия, корпоративна култура, лидерство и др. Досега е чела лекции в УНСС, Американския университет в Благоевград, Софийския университет "Св. Климент Охридски" и др. В момента води курс на BEIED (Business Education for International Economic Development). Също така преди осем години създава частен диагностично-консултативен център, в който в момента е управител.

### **Как оценявате нивото на управлението в българските компании?**

- В началото на 90-те години то беше много ниско и не се използваша никакви методи за управление на човешките ресурси. Сега в частните фирми управлението вече е на високо ниво. Все още не е като в Европейския съюз, но компаниите всяка година се доближават до стандартите му.

### **Какво не достига в политиката им на управление?**

- Преди всичко фирмите не са ориентирани към клиентите - нещо, което се забелязва най-вече в държавните структури. Преди време трябваше да оправям някои бюрократични задачи и не мога да опиша колко груби бяха чиновниците. В частните фирми отношението към клиента вече се подобрява, в заведенията и магазините - също.

### **Как фирмите трябва да мотивират служителите си?**

- Всички знаят, че тук няма възможност да се дадат достатъчно пари на служителите. Например в нашата клиника - работят само лекари специалисти и добри професионалисти. Заплатите на лекарите като цяло обаче в страната са далеч от тези в ЕС и САЩ. Знае се също така, че много хора вземат пари "под масата". От една страна, разбирам защо те искат да вземат парите по този начин, особено когато става въпрос за висококвалифициран труд. Но, от друга, хората, които дават подкупите, също нямат пари и това е проблемът. Когато работодателят няма възможност да даде достатъчно високи заплати, той трябва да осигури нещо друго на служителите си. Например мениджърът трябва да похвали подчинените си, когато са се справили добре. И важно е похвалата да дойде на момента, а не след шест месеца.

Фирмите могат да мотивират хората си по различни начини, без това да им струва скъпо. Ще дам няколко примера.

Моя студентка стана мениджър в една болница в САЩ, която не е частна. Тези болници също нямат много пари. Един от нейните подчинени искаше да има собствен офис. Нямах значение колко голямо трябваше да бъде помещението и дали ще има прозорец. Служителят просто искаше да се отдели. Тогава моята позната намери едно малко мазе, в което можеше да се поберат само бюро, компютър и стол. И... служителят беше безкрайно доволен.

### **А как може да се мотивират хората с високи заплати?**

- В една инженерна фирма например служителите бяха високоплатени. За тях пък беше важно, че можеха да вземат решения в работата си. Шефът им даваше даден проект, а служителите имаха избор как да го реализират. И това също е силно мотивиращо.

Важното е мениджърът да знае по нещо за всеки от подчинените си и да показва отношение към тях. Всеки един е част от екипа и е важен за работата.

### **Наблюдавате фирмите в България, какви кадри не достигат?**

- По принцип българските фирми имат по-голяма липса на материални, отколкото на човешки ресурси. Горедолу образованието тук е добро, но фирмите не могат да инвестират достатъчно в модерни технологии. Прави ми впечатление и друго нещо. Хората тук намират работата си винаги с връзки - така наречената от вас шуробаджанашина. И в другите страни има подобен феномен, но тук е изключително разпространен. В САЩ хората си намират работа по два начина - чрез обяви във вестника и с връзки. Но тук, ако нямаш познати, почти е невъзможно да започнеш работа. И това е проблем.

### **Как обяснявате на вашите студенти какво е лидерство?**

- Има много определения. Едно от тях е "лидерът е този, който вдъхновява хората, за да правят това, което иска" или "лидерът е човек, на когото хората искат да подражават". Той трябва да има харизма, чар. Но също така лидерът трябва да е компетентен, да има добра визия и да може да комуникира. Много важно е да може да взема решения, при това бързо.

В България има няколко проблема с лидерството. По-възрастните, които са живели в комунизма, не са имали възможност да се учат на лидерство или просто на управление. Много от младите пък, които знаят какво да правят, голяма част от тях заминаха в чужбина. На тези млади хора не може да им се каже да останат в България, защото след десет години щяло да бъде много хубаво. Надявам се, че някои от тях все пак ще се върнат.

### **Какво може да ги върне?**

- Моя бивша студентка живее с мъжа си в САЩ. И двамата имат добро образование от чужди университети и богат професионален опит. Те искат да се върнат след време и ме попитаха аз какво мисля. Казах, че когато се върнат, трябва да правят собствен бизнес с опита на най-високо ниво, който имат, както и с финансовите си

възможности. Шансът да развият собствен бизнес тук може да ги мотивира да се върнат.

### Къде са незаетите ниши?

- В туризма, финансите, недвижимите имоти...

### Каква е разликата между лидерите и мениджърите?

- Мениджърът трябва да знае как да прави нещо, как да мотивира, да назначава хора. Лидерът вдъхновява. Мениджър и лидер може да е едно и също, но много често двете неща са различни. Не всеки мениджър трябва да бъде лидер и не всеки лидер трябва да е мениджър.

### Какви хора има повече в България - мениджъри или лидери?

- Сега вече се появяват мениджъри, а лидерите още ги чакаме. В политическата сфера най-много се усеща липсата на лидери. Причината за това е, че преди промените в страната нямаше възможност да се трупа опит в лидерство.

### От списание «Мениджър»

#### ТЕСТ: Комуникативният мениджър

#### Отговорете с: Да ; Понякога; Не.

Предстои ви извънредна среща със собствениците (акционерите) по делови въпроси.

- Ще изгубите ли контрол над себе си?
  - Отлагате ли контакт със синдикатите до последния момент?
  - Подготвянето на доклад за съвещание предизвиква ли у вас смущение или неудовлетворение?
  - Налага се командировка до град, в който не сте били? Ще правите ли усилия да се отървете от нея?
  - Обичате ли да споделяте интимните си преживявания с колегите си?
  - Дразните ли се, ако някой от служителите ви помоли за лична услуга?
  - Вярвате ли, че съществува проблемът “мъже-жени”?
  - Ще припомните ли без притеснение на персонала, че се налагат съкращения?
  - Ако в ресторанта са ви поднесли некачествено блюдо, ще си премълчите ли?
- На коктейл сте се запознали с интересна личност - потенциален бизнеспартньор.
- Ще поемете ли инициативата пръв да му се обадите?
  - Ако ви се наложи да теглите голяма сума пари, ще вземете ли някого със себе си?
  - Боите ли се да сформирате комисия по решаване на спорове и конфликти в предприятието?
  - Вие имате собствени критерии за оценки на музика, живопис, театър, кино и трудно приемате други мнения?
  - Чувате някъде изказване, което е много погрешно, но не ви касае пряко. Ще премълчите ли?
  - Предизвиква ли у вас досада молбата за повишение на заплатите?
  - Предпочитате ли писмената пред устната форма, за да изложите своето мнение?

На отговорите с “Да” поставете 2 точки; на отговорите “Понякога” - 1 точка; на отговорите с “Не” - 0 точки.

#### РЕЗУЛТАТИ:

30-32 точки - Вие сте крайно необщителен мениджър и това е Ваша беда, а и за предприятието като цяло.

Трудно решавате конфликти. Потърсете професионална помощ.

25-29 точки - Вие сте затворен, неразговорчив, предпочитате да работите сам. Навярно нямате приятели сред хората, с които работите. Вие знаете това и сте недоволен. Необходими са Ви допълнително усилия, за да се промените.

19-24 точки - Вие сте до известна степен общителен и се чувствате напълно уверен в непозната обстановка.

Новите проблеми не ви плашат. Но все пак с чужди хора не се чувствате съвсем уютно и в диспути не участвате с охота.

14-18 точки - Имате нормална общителност. Вие сте любознателен и охотно слушате интересни събеседници, достатъчно сте търпеливи в общуването, но отстоявате своята гледна точка. Не обичате шумните компании.

9-13 точки - Вие сте общителен, любопитен, разговорчив, обичате да се изказвате по различни въпроси. Обичате да сте център на внимание.

4-8 точки - Общителността ви е голяма. Обичате да дискутирате и охотно вземате думата по всеки въпрос.

Навсякъде се чувствате в свои води. Заемате се с всяка работа, нищо че няма да стигнете докрай.

3 точки - Вашата общителност е болезнена. Вие сте многословен, намесвате се в работата на другите, постоянно говорите с тях. Спорите по проблеми, по които не сте компетентен. Волно или неволно се намесвате в конфликти и даже ставате причина за такива. Обидчиви сте. На служителите ви не им е никак лесно с вас.

*В рубриката “Книжарница” на Вашето внимание предлагаме възможността при проявен интерес да закупите чрез офиса на БАУРЧР с 10 % отстъпка книги на издателство “Класика и стил”. За целта влезте в сайта на издателството и си изберете книга!*

[www.klasikastil.com](http://www.klasikastil.com)

### НОВИ КНИГИ

#### **Защо не?**



Бари Нейлбъф, Йън Еърс

“Защо не?” е буквар за свежо бизнес мислене, за целенасочено решаване на проблеми, за приближаване с няколко крачки на света до онова, което би трябвало да бъде. Идеалистично? Да. Нереалистично? Не.

„Защо не?“ показва как да мислим по нови начини за нещата, които виждаме и правим всеки ден. Нейлбъф и Еърс очертават прости методи за генериране на изобретателни решения на съществуващи проблеми и за прилагане на съществуващите решения към нови проблеми. Те илюстрират аргументите си с провокативни примери от бизнеса, правото и всекидневния живот. / 16.00 лв./

### ОЧАКВАНИ ИЗДАНИЯ

#### **Корпоративен анализ**



Пътеводител

Боб Вос

За всеки, който желае да направи неформална преценка за компанията, за която работи или с която търгува, или в която иска да инвестира, “Корпоративен анализ” е безценна настолна книга. Този ясен и широкообхватен пътеводител дава отговор на всички важни въпроси относно начините, по които може да се анализира и оцени даден бизнес. Целта на тази книга е да даде основа за анализ и оценка на работата на една компания от наличната за нея информация.

Финансовият анализ е също толкова изкуство, колкото и наука. Ако се комбинират които и да е две числа от годишния отчет веднага се получава коефициент; истинското умение се състои в това да се определи кои числа да бъдат използвани, къде да бъдат намерени и как да се измери резултатът. Преди да се направи конструктивен опит за анализ на дадена фирма, се изисква солидно познание на финансовата терминология и представяне. Първата част на книгата обяснява съдържанието и предназначението на основните финансови отчети, които влизат в годишния отчет: счетоводен баланс; отчет за приходите и разходите и отчет за паричния поток.

В книгата се предлага известно обяснение на разликите между практиките при представянето на информацията между САЩ и Обединеното кралство; в речника в Трета част са дадени преводи на някои от термините, използвани във финансовите отчети в някои европейски страни.

Доколкото е възможно, са давани прости примери, за да се подчертае или подсили въпросът, разглеждан по същество; след като се усвои основата на теорията и практиката, не би трябвало да има проблем с придвижването към по-сложни и детайлизирани анализи. По принцип примерите в книгата се фокусират върху фирмите от търговията на дребно, услугите и производството, а не към банките и другите финансови институции, които се подчиняват на различни правни и отчетни изисквания.

Втората част от книгата разглежда разнообразни методи за анализ на различните аспекти на корпоративното представяне. / 14.50 лв./

### *Уважаеми колеги, членове на БАУРЧР,*

*В офиса на БАУРЧР, София, ул. “Княз Борис I” 49, ап.2*

*можете да закупите “Професионални стандарти за работещите в областта на Управление и развитие на човешките ресурси”*

**цена 8.80 лв.**

