



БЪЛГАРСКА АСОЦИАЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

София 1000, ул. 'Княз Борис I' 49, ап.2
тел.: 950 10 90, 950 10 91, 0898 777 999 факс: 950 10 92

bhrmda@bhrmda.orbitel.bg

<http://bhrmda.orbitel.bg>

СЪДЪРЖАНИЕ

БАУРЧР Резюме,
Нови членове _____ 2

Новини _____ 3

Семинари,
Обучение, клубна
дейност _____ 4-5

- ✓ Тренинг-семинар
- ✓ Нов клуб към БАУРЧР

Човешки ресурси 6-12

- ✓ Как да договорите по-висока заплата
- ✓ Шест стъпки за създаване на креативен екип
- ✓ Консултантът – новият Мойсей
- ✓ Модерното работно място излиза извън офиса
- ✓ Как да контролираме служителите наомаги?
- ✓ Стажовете прохождат в българските компании

Книжарница _____ 13

ПЪРВА МЕЖДУНАРОДНА КОНФЕРЕНЦИЯ

КОМПЕТЕНТНОСТ И УСПЕХ

Как подходът, основан на компетентност,
добавя стойност за организацията



26 – 27 Септември 2005 година
хотел "Астера", Златни пясъци, Варна

Важно събитие за лидери, професионалисти в
областта на Управление на човешките ресурси, висши
ръководители от бизнеса и публичната администрация.

Целите, които се поставят чрез конференцията, са:

- ✓ Да се информира, анализира и популяризира подходът, основан на компетентност, и пътищата за практическото му прилагане за подобряване резултатите на организацията.
- ✓ Да комуникира и обсъди политиката и организационната структура за прилагане на стандартите на БАУРЧР за професионална компетентност – Институт за сертифицирани специалисти (ИСП), центрове за оценяване на професионална компетентност и система за осигуряване на качество при сертифициране и присъждане на членство в ИСП.
- ✓ Да информира и обсъди възможните маршрути за постигане, доказване и поддържане на компетентност и членство в ИСП – образователен маршрут; маршрути с доказване на компетентност; смесени маршрути – програма "насочвано саморазвитие" на база на HR WEB COMPASS.
- ✓ Да въведе участниците в практическата работа със системата HR WEB COMPASS и друг софтуер за оценяване на компетентност и атестиране на персонала.
- ✓ Водещи фирми и учебни институции от ЕС, участници в проекта, да споделят опита си от прилагане на подхода, основан на компетентност.
- ✓ Да обсъди перспективите, ползите и необходимата среда за разширяване прилагането на подхода, основан на компетентност, в бизнеса и публичната администрация у нас.

Организатори на събитието: БАУРЧР, Училище по мениджмънт
– НБУ и Бизнес агенция – Варна.

**ПОКАНА, ПРОГРАМА И РЕГИСТРАЦИОНЕН ФОРМУЛЯР ЗА КОНФЕРЕНЦИЯТА
ЩЕ ПОЛУЧИТЕ ПО ЕЛЕКТРОННАТА ПОЩА**

**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
Делофт

Тодор Миндаликов

Член на УС

Директор организационно и
стратегическо развитие
Адрес България Холдинг АД

Христо Стоянов

Член на УС

Директор Човешки ресурси
Фиксотра 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

**До членовете на
БАУРЧР**

Уважаеми колеги,

Представяме ви резюмето
за дейността на БАУРЧР през
м. юли 2005 г.

1. ✓ Управителният съвет проведе заседания на 4 и 25 юли 2005, на които бяха разгледани и взети решения по проблеми, свързани с вътрешната и международната дейност на Асоциацията, за които вие ще получавате информация, както от нашите бюлетини, така и от специални съобщения по електронна поща. Бяха приети нови 8 члена, които ви представяме в бюлетина.

✓ На 4 юли УС взе решение за учредяване на клуб "Стратегическо и организационно развитие" към БАУРЧР. Инициатор за създаване на клуба е членът на УС Тодор Миндаликов, Директор стратегическо и организационно развитие в Адрес Груп АД. Подробности за мисията и целите, които си поставя новият клуб ще видите на страниците на бюлетина.

✓ На 21 юли 2005 г. бе проведена среща на Изпълнителния директор на БАУРЧР Светлана Морозова със специалисти във връзка с разработването на новата електронна страница на Асоциацията.

✓ На 22-23 юли 2005 г. в курорта Боровец бе организиран и проведен семинар за младите специалисти Човешки ресурси на тема: "Мотивация на персонала. Практически насоки в разработването на социален пакет". Водещ на семинара бе Анета Бенкова, консултант Човешки ресурси.

Дейно участие в подготовката и провеждането взе Димитър Василев, търговски мениджър в Содексо Пасс България, член на УС и координатор на Клуба на младия HR към Асоциацията.

✓ УС, колегите от УМ – НБУ и служителите от офиса на Асоциацията работят по организацията и провеждането на конференция, спонсор на която е програмата "Леонардо да Винчи". Събитието ще се проведе на 26-27 септември 2005 г. в курорта Златни пясъци. Темата на конференцията е "Компетентност и успех – Как компетентностният подход добавя стойност за организацията".

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 .

С най-добри пожелания

Екипът на БАУРЧР

Нови членове на БАУРЧР

Имаме удоволствието да ви представим новите индивидуални членове на БАУРЧР, приети през месец юли:
Теодора Коцева – Магистърска програма в УМ към НБУ

Глория Ламбаджиева – Ролпласт ЕООД;
Десислава Жекова – Офис Експрес Сървис ЕООД;

Весна Ненчева-Ризова – Енемона АД;
Десислава Димова – Девня Цимент АД;
Илиана Радева – Девня Цимент АД;
Нели Димитрова – Девня Цимент АД;
Росен Русинов – Девня Цимент АД;



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

БАУРЧР получи покана за участие в годишната конференция на CIPD на тема: "People Mean Business", която ще се проведе на 26-28 октомври 2005 г. в Харогейт, Великобритания. Между поканените лектори са Rosabeth Moss Kanter, Charles Handy, Dave Ulrich.

Повече подробности можете да видите на страницата за конференцията:

www.cipd.co.uk/uande/annual

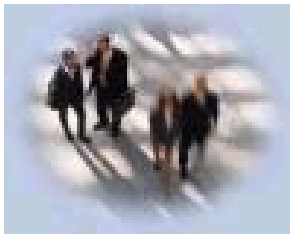
или да се обадите в офиса на БАУРЧР.

The Human Resource Forum Europe организира форум на 10-13 май 2006 г.,

насочен към HR мениджъри и фирми, производители на HR продукти.

Повече подробности можете да видите на:

www.hrforumeurope.com



Над 5 хиляди професии влязоха в новия класификатор

Новият документ ще влезе в сила от началото на 2006 година. Той е публикуван на сайта на Министерството на труда www.mlsp.government.bg.

Станислава Христова стана директор човешки ресурси на „Адрес Груп“

Христова стартира кариерата си в консултантски компании, след което работи като специалист „Човешки ресурси“ в Actavis, директор „Човешки ресурси“ на „Ален мак“ и мениджър „Човешки ресурси“ на Хрефт. В „Адрес Груп“ Станислава Христова ще поеме цялостната стратегия на организацията по

отношение на управление и развитие на човешките ресурси в национален мащаб.

Диана Китанова поема управлението на човешките ресурси в „Загорка“ АД от средата на юли т.г. Преди да се присъедини към екипа на „Загорка“, Китанова е работила в KPMG - България, като старши консултант „Човешки ресурси“. В периода 2000 -2004 г. тя е била част от екипа на Danone - България, където е работила като мениджър „Човешки ресурси“.

"Ведиор груп" придоби дял от "Консултим"

Международната агенция в сферата на човешките ресурси "Ведиор груп" придоби контролния пакет от акции на консултантската група "Консултим", съобщи управляващият директор на българската компания Георги К. Първанов.

Саша Безуханова ще бъде почетен консул на Люксембург в България

след като Министерският съвет даде съгласие за откриване на консулство на Великото херцогство Люксембург в нашата страна. То ще бъде със седалище в София и с консулски окръг, обхващащ територията на цялата страна. Саша Безуханова от 1998 г. е генерален директор на HR Bulgaria. Президент е на ВИБА (Bulgarian International Business Association).

Милена Бетувска вече ръководи корпоративните комуникации в „Хюлет-Пакард“ - България

На този пост тя замени Милена Михайлова, която вече заема същата позиция в Siemens Business Solutions. Бетувска има десетгодишна кариера в областта, като преди това е заемала различни позиции в международни маркетингови и медийни организации. Преди да се присъедини към НР, тя е била маркетингов представител на United Marketing Europe GmbH. От март 2003 г. до юли 2004 г. пък е била директор реклама във фондация „Телевизионен свят“.

Йозеф Винатцер е новият изпълнителен директор на „Мобилтел“

През 2002 г. той е бил главен изпълнителен директор в хърватския оператор VIPnet. Винацер започва кариерата си през 1995 г. в бившата телекомуникационна компания PTV, от която след това беше създадена mobilkom austria. В последната компания е назначен за главен финансов директор, а от 1997 г. отговаря за стратегическите проекти.

Николай Ярмов оглави новия Център за предприемачество и управленско развитие

който ще предоставя специализирано обучение и образователни програми за собственици и управители на частни фирми в България. Изпълнителният директор Николай Ярмов от 1997 г. работи като старши съветник и ръководител програми за частния сектор в мисията на Американска агенция за международно развитие в България.

“Лирекс БГ” обяви нестандартен конкурс за работа

"Лирекс БГ" започна нестандартна програма за привличане на млади специалисти на работа в компанията. Конкурсът се казва "Три в едно" и включва обучение, стаж и състезание. Компанията ще избере 18 участници, които ще наеме временно на работа и ще им плаща заплата в продължение на два месеца. Целта е през това време те да приложат и развият знанията си в дейността на компанията. Конкурсът ще се проведе на три етапа. Желаящите да участват в кампанията трябва да са студенти след 2-ри курс. Няма ограничения за изучаваната специалност и университет. Крайният срок за приемане на документите беше 31 юли 2005 г.

На 22 и 23 юли 2005 г. в курортен комплекс “Боровец”, се проведе тренинг-семинар за млади HR-специалисти на тема:



МОТИВАЦИЯ НА ПЕРСОНАЛА ПРАКТИЧЕСКИ НАСОКИ В РАЗРАБОТВАНЕТО НА СОЦИАЛЕН ПАКЕТ

Презентатор и тренер на семинара беше
***АНЕТА БЕНКОВА**

Организатори на тренинг-семинара бяха БАУРЧР и Клуб на младия HR към БАУРЧР

В семинара взеха участие млади специалисти в областта на Човешките ресурси от БТК АД, Вижън Консулт ООД, Бианор ООД, КейбълТел АД, Алианс България Холдинг, Браво ООД, Рока България АД, ТопСтрой 2003 ЕООД, Девня Цимент АД, Содексо Пасс България ЕООД, Диккон АД, Джобтайгър ЕООД, ПОК Доверие и списание ОФИС Magazine.



Акцентът на срещата беше поставен върху разработването и поддържането на социален пакет. Срещите протекоха интензивно, често с продължителни дискусии, които продължаваха и по време на кафе-паузите Освен да улеснят младите специалисти в придобиването на знания и практически умения, организаторите целяха семинарът

в Боровец да бъде повод за създаване на неформални връзки сред участниците и тяхното взаимно опознаване. Това пък, погледнато в перспектива, да



допринесе за изграждането на добре функционираща мрежа от млади HR-и, която да послужи за обмен на мнения и опит във всекидневната работа. Затова един от акцентите на срещата беше да се обърне по-голямо внимание върху дейностите, насочени към изграждане на екип (team building). Участниците, от своя страна, нямаха намерение да заемат изчаквателна или пасивна позиция и още в началото заявиха намеренията си – да споделят знанията и уменията си, гарнирано с голяма доза забавление.

Като за начало те разказаха за практиките си в областта на мотивирането на персонала в своите компании и какво би мотивирало тях самите и техните колеги. Сред приоритетите на младите специалисти по човешки ресурси, е възможността да пътуват и да учат. Ето защо повечето посочиха като желана мотивация за работа възможността да участват в международни проекти на своята компания и да пътуват в чужбина. Къде на сериозно, къде на шега на челните места на мотивацията се класира служебният автомобил - почти за всеки той е вдъхновяваща придобивка. (Внимавайте началници, дишат ви във врата! – Бел.ред.)

Участниците, разделени на три екипа, трябваше да разработят проекти, свързани с мотивацията на служителите чрез социален проект. Целта беше да се предложи разнообразен и практически приложим пакет от социални услуги, който да преследва постигането на определени

критерии за ефективност. Нарочно създаден Борд на Директорите оценяваше ефективността и реалността на пакета, процеса на администриране, който беше предложен от участниците, както и начина на презентиране на идеята пред Борда на Директорите. Бяха представени три условни фирми – в областта на търговията, на транспортните услуги и на телекомуникациите. Трите екипа се състезаваха за фонда, чрез който могат да реализират своите програми. Особено ползотворно протекоха защитите на проектите. Първият екип успя много мотивирано от нормативна гледна точка да защити процеса на управление и администриране на социалния пакет, което беше важно за младите участници в срещата. За да изградят и защитят тезата си, на членовете му бяха много полезни ресурсните книги, които бяха получили преди семинара на електронната си поща. Беше показано какви данъчни облекчения могат да бъдат използвани при разработването на социални дейности, така че да се получи максимален ефект от “инвестицията” на компанията в социален пакет



Основният принос на втория екип беше в постигането на максимална обвързаност на целите на социалния пакет с индивидуалните и корпоративни цели. Горещи дебати предизвика обвързването на представянето на всеки един служител и на колектива като цяло с получаваните придобивки и доколко това би действало спимулиращо или демотивиращо за отделния служител.



Невероятно атрактивно беше представянето на третия екип. Той презентира пред останалите участници идеята за гъвкав социален пакет, при който на



принципа на кафенето всеки служител може да избира тази социална услуга, която му импонира най-много.

Срещата приключи с



обсъждането на няколко конкретни социални услуги, при които основният разход би бил не финансовите средства на компанията, а вложените организационни усилия от страна на отдела по човешки ресурси.

Интензивната работа не попречи на участниците да



“инвестират” време и настроение за танци в дискотеката, да си “спретнат” набързо един турнир

по боулинг и да посетят Царска Бистрица.

Сигурно и това е подтик да си пожелаат да се съберат отново, за да споделят опит и знание по някоя друга тема.



С благодарност към нашия фотограф-Кристиан Георгиев, Вижън Консулт ООД

*** Анета Бенкова**

Консултант Човешки ресурси към австрийска консултантска компания aii. Работила като Директор "Човешки ресурси" на ЗД ЕВРОИНС АД. Опит като мениджър в софтуерна фирма УНИСОФТ България АД и Изпълнителен директор на Фондация МИРР. Преподавател в Wilsden College.

✓

НОВ КЛУБ КЪМ БАУРЧР

С решение от 4 юли 2005 г. Управителния съвет на БАУРЧР даде зелена улица за създаване и дейност на **нов клуб към Асоциацията** –

Клуб “Стратегическо и организационно развитие”

Инициатор за създаването на новия клуб е Тодор Миндиликов, член на УС на БАУРЧР и Директор Стратегическо и Организационно Развитие в Адрес Груп АД.

Основните цели на клуба са:

- ✓ Привличане на нови членове;
- ✓ Усъвършенстване на структурата и дейността на БАУРЧР;
- ✓ Подобряване на комуникациите между членовете на Асоциацията;
- ✓ Засилване на доверието между членовете на БАУРЧР;

- ✓ Повишаване на компетенциите на членовете на Асоциацията.

Ползи от създаването на клуба:

- ✓ Запознаване със системи, процедури и наръчници, подпомагащи дейността по стратегическо и организационно развитие;
- ✓ Въвеждане на добрите международни практики в областта на стратегическото и организационното развитие;
- ✓ Подпомагане на професионалното ориентиране и кариерното развитие на членовете на клуба;
- ✓ Подобряване на организацията и работата в БАУРЧР;
- ✓ Промотиране на професионалните стандарти.

Целева група (обхват) на клуба:

- ✓ Членовете на БАУРЧР;
- ✓ Специалисти в областта на стратегическото и организационното развитие;
- ✓ Хора с изявени интереси в областта на стратегическото и организационното развитие.

Методи:

- ✓ Консултации в областта на стратегическото и организационното развитие;
- ✓ Организиране на работни срещи (workshops) относно стратегическото и организационното развитие;
- ✓ Обучение с цел запознаване с техники за стратегическо и организационно развитие;
- ✓ Организиране на конференции.

Спонсор на клуб “Стратегическо и организационно развитие” е Адрес Груп АД.

Срещите на клуба ще се провеждат в залата за обучение на Адрес Груп АД.

ОЧАКВАМЕ ЖЕЛАЕЩИТЕ ДА ЧЛЕНУВАТ В НОВИЯ КЛУБ ДА СЕ ОБАДЯТ И ЗАЯВЯТ СВОЕТО ЖЕЛАНИЕ В ОФИСА НА БАУРЧР.

От в. **“Капитал Карieri”**

**Как да договорите по-висока
заплата**

При криза уволняват първо
нископлатените служители



Как да си поискате по-висока заплата, без да ядосате началника си? Какъв е рискът да постигнете обратния ефект? Мнозина се притесняват да заговорят за повече пари заради опасността да загубят дори това, което вече имат. Те дават всичко от себе си в работата, но мълчат и чакат мениджърът сам да забележи усилията им и да се сети да ги възнагради.

Според консултантите по персонала обаче това не винаги е разумното поведение. Много млади висшисти са изправени пред подобен проблем. За да получат желаната работа, при постъпването в компанията те обикновено се съгласяват на сравнително ниска стартова заплата. А след това не им достига смелост да поискат увеличение, още повече в момент, когато целият свят говори за рецесия и свиване на разходите. На пръв поглед такова поведение е разбираемо - служителят не иска да изглежда алчен в очите на началника си. „Който мисли по този начин, никога няма да напредне особено“, казва обаче хамбургският консултант по професионално развитие Мартин Верлехат пред германското сп. „Виртшафтсвохе“. Според него са малко фирмите, които вдигат възнагражденията доброволно. Всеки служител трябва сам да се погрижи за себе си. През първите години от кариерата си висшистите рядко печелят толкова, колкото заслужават. Вместо това те получават толкова,

за колкото успеят да се договорят. А тъкмо при начинаещите в професията обемът на задачите, а заедно с него опитът и квалификацията нарастват много бързо. Заплатата не бива да изостава.

Всъщност шансовете на тези служители не са никак лоши. Дори по време на криза за мениджърите важи правилото: който иска да задържи качествените си хора, трябва да плаща добри заплати. Въпросът е обаче как да кажете на началника си, че искате увеличение? Използвайте всяка удобна възможност да заговорите на тази тема. Особено подходящ момент е успешното приключване на някакъв проект или изпълнението на отговорна задача. Това са идеални поводи да подхванете разговор за пари. „Преди да го започнете обаче, дефинирайте три конкретни цели - максимална, минимална и алтернативна, например сериозна премия вместо увеличение на брутната заплата“, съветва Мартин Верлехат. В началото на разговора започнете с максималната цел - началникът ви със сигурност ще „слезе надолу“, а вие няма да сте на загуба. Аргументите са много важни в преговорите за по-високо възнаграждение - всъщност вие не искате повече пари за същата работа, т.е. не става дума за увеличение на заплатата, а за привиждането към подобрените ви постижения. Умните служители още от първия работен ден си правят папка, в която събират доказателства за успехите си. В противен случай има опасност мениджърът да не ги забележи или самият служител да ги забрави с времето. С тези аргументи в ръка вие вече няма да сте в ролята на просяк, който моли за благодаяние, а ще говорите с началника си с реално самочувствие. Според Верлехат най-силни в такива случаи са три аргумента:

Първо: Донесли сте на компанията допълнителни пари: спечелили сте нов клиент, предложили сте идея за нов продукт, допринесли сте за успеха

при участие на фирмата в търг или конкурс или сте приключили успешно важен проект. Второ: Помогнали сте на компанията да спести пари, например чрез предложения за оптимизиране на работата. Трето: Увеличили сте своята стойност за компанията, като сте преминали успешно през квалификационни курсове или сте поели по-големи отговорности. Но дори когато сте отлично подготвен с аргументи, не си правете илюзии - началникът ви няма да даде и стотинка допълнително, без да се пазари. Затова трябва да се опитате предварително да разсъждавате от неговата позиция. Типичният мениджър играе ролята на пазител на фирмения бюджет и го защитава със зъби и нокти. Затова не се стряскайте от първоначалната му негативна реакция - истинските преговори започват едва тогава, когато се сблъскат две мнения. От вас се иска да изтъкнете правилните аргументи и да се придържате към предварително определените цели. Винаги когато вашият началник каже „не“, трябва да поставяте конструктивния насрещен въпрос: „А при какви условия бихте се съгласили?“ В краен случай, ако не успеете да постигнете увеличение на заплатата, бихте могли да извоювате поне премия или някои допълнителни бонуси като поемане на сметката за мобилния телефон, карта за пътуване или безплатно място за паркиране. Опитът винаги си струва. Колебливите трябва да имат предвид: Заплатата показва доколко компанията държи на вас. Който иска да печели много, трябва преди това да убеди началника си в своите качества, по възможност дори в своята незаменимост. Защото служителите с ниски заплати се смятат за най-лесно заменими. При криза във фирмата те са първите, които си тръгват.

(По сп. „Виртшафтсвохе“)

От в. Дневник

Шест стъпки за създаване на креативен екип

ДЖИМ БАЙЪЛЪС

С поредицата си от 12 издания на Harvard Business School - по едно всеки месец, българското "Локус пбблишинг" се опитва да даде на мениджърите и всеки, който вече реално работи с хора, идеи как да се справи с проблемите. Една от силните им страни е, че за разлика от книгите, които претендират, че ще ви научат само за 3 дни как да станете милионер, изданията на HBS хвърлят мост от практически съвети между теорията и практиката.

От 13.07.2005 г., всяка седмица, в "Дневник" представя по една статия от първите четири книги, които вече са на пазара. Първата книга от поредицата носи заглавието "Идеалният екип"



Твърде често възприемаме креативността като личностна характеристика - самотният гений, който вади някаква блестяща идея. Но днес, когато все по-голяма част от дейността се върши от екипи, се вижда новата реалност на корпоративната креативност. Първо, екипите наистина предлагат повече новаторски решения за проблемите в бизнеса и предлагат по-свежи идеи, отколкото може да генерира отделната личност в организацията. Второ, екипите не постигат вълшебни резултати автоматично - процесът трябва да бъде направляван. Въпросът е как. За да намери отговора, екип начело с професор Тереза Амабайл от бизнес колежа в Харвард се е заел да изследва действителните сили на креативността и новаторството в работните групи и екипите. За тази цел е проведено изследването „Ключове: оценяване на климата за креативност“.

Амабайл описва шест условия, налични при екипите с успешни креативни проекти. Видени като конкретни стъпки, някои от тях сигурно изглеждат като стари общоизвестни истини, но всички те се отличават с дълбочина, която лесно може да пропуснете, и това да доведе до лоши последици.

1. Демонстрирайте увереност в екипа

Ако мислите да минете само с вдъхновяващи призиви и речи, това няма да стане. Екипът ще очаква да демонстрирате увереност в техните усилия не само като се превърнете в пример за добро поведение (например като покажете, че цените личния принос на отделните членове), а и чрез лидерски действия (определянето на подходящи цели, грижа за задоволяване нуждите на групата). Ако лидерът не показва достатъчна увереност, екипът го усеща и обикновено отговаря със замиране на ентузиазма. Амабайл твърди, че подобно отдръпване води до по-малко любопитство и креативност, намаляване на страстните спорове и вдъхновени разговори и оттам - до занижени резултати.

2. Дайте възможност на членовете на екипа да общуват свободно един с друг

Трябва да сте сигурни обаче, че техните възгледи се различават достатъчно, за да могат да си кажат нещо интересно. Идеалният екип е съставен от личности с различно минало и с различни умения, които въпреки това се доверяват един на друг, критикуват работата на другите като част от откритостта към нови идеи.

Подберете внимателно членовете на екипа, намерете правилната смесица от различни умения, идеи и хора, които не се страхуват да предизвикват другите. Амабайл констатира, че хомогенните групи, в които членовете на екипа са склонни да се съгласяват постоянно един с друг, обикновено не водят до високи нива на креативност.

3. Възлагайте на членовете на екипа достатъчно отговорности

Ако поемете контрола над твърде много области - например, ако вие решавате какво, кога и как да бъде направено, ще намалите способността на екипа да мисли и действа креативно. Членовете на екипа трябва да се чувстват свободни да свършат своя дял от работата по проекта. От друга страна, възлагането на повече отговорности не означава да затрупвате служителите с купища задачи и да ги оставите сами да се оправят. Трябва да постигнете баланс и това ще си проличи, когато членовете на екипа започнат да се вдъхновяват един от друг за нови идеи как да бъде постигната целта.

4. Осигурете нужните ресурси за екипа

Вашата задача е да накарате членовете на екипа да се чувстват комфортно, в смисъл да могат да прекарват времето си в търсене на нови варианти как да използват ресурсите, вместо да се тревожат дали въпросните ресурси ще им бъдат предоставени. Вие сте в по-добра позиция да решите от какво се нуждае екипът и да защитите претенциите си пред ръководството, за да го получите.

5. Дайте на всеки от членовете на екипа предизвикателна задача

Амабайл твърди, че когато хората намират работата си за предизвикателна - но не и невъзможна - те са по-креативни, отколкото когато работата им е лесна или невероятно трудна. Така че и тук мениджърът трябва да постигне баланс.

Начините за вкарване на предизвикателство в работата на екипа са да предразполагате отделните личности да се учат един от друг, да поемат нови отговорности и да ги улеснявате да споделят опита и знанията си с нови хора. Предизвикайте служителите си да достигнат пределите на способностите си, накарайте ги да преосмислят задълженията си и да ги възприемат по нов начин. Но след това трябва да внимавате да не се окажат претоварени.

6. Не забравяйте напрежението

Изследването на Амабайл показва, че напрежението може да навреди на креативността не само когато е твърде голямо, но и когато е малко. Когато на членовете на екипа се поставят твърде кратки срокове или нереалистични цели, креативността им се парализира, започват да ваят оплаквания за преумора, твърде много задачи за твърде кратки срокове. Но в другата крайност, когато някой служител няма достатъчно задължения или определен краен срок, той може да не излезе с най-добрите си идеи, мотивацията му намалява и дори вниманието му се отклонява.

Като цяло мениджърите твърде често използват напрежението като лост. Добрите мениджъри внимателно подбират къде и в кой момент да окажат натиск, регулират го постоянно и когато е необходимо, намаляват напрежението. Но то никога не бива да изглежда произволно, а трябва да се възприема като индикатор за важността и спешността на зададената задача.

Тези шест стъпки може и да изглеждат очевидни, но правилното им изпълнение отнема доста време. Изследването на Амабайл показва, че няма как да създадете креативна атмосфера за няколко дни, необходими са месеци усилен труд. Успешните мениджъри прилагат тези стъпки постепенно, внимателно и без прекъсване във времето.

Поставете си ясни цели за изграждането на творческа среда в екипа и за оценка на направеното. И ги поставете в ясни времеви рамки. След колко месеца искате в екипа да се разгръща по-свободно общуване? Как възнамерявате да го постигнете? Как ще разберете, когато постигнете тази цел, как ще измерите напредъка?

И не забравяйте: вие създавате нова култура. Това отнема време и усилия, но ако го направите както трябва, ще се гордеете с идеите, родени от вашия екип.

От сп. "МЕНИДЖЪР"

Консултантът - новият Мойсей

Положението с европейските програми за финансиране на частния бизнес в България напомня на стария виц за мъжа, който всеки ден се молел да спечели шестцица от тотото. Накрая чул глас от небето: "Пусни фиш, бе човек". Правителството не прави достатъчно, за да обясни какво е договорило с Европейския съюз и до какви фондове имаме достъп - това е любимо оплакване на бизнеса. Предприемачите не търсят информация - това е любимият отговор на държавните чиновници. Както винаги при спор и двете страни са по малко прави. Пресилено е да се твърди, че различните ведомства, отговорни за т.нар. комуникационни стратегии, са си свършили добре работата, макар че са похарчили милиони левове от държавния бюджет, т.е. от джоба на данъкоплатеца. Не е истина и да се каже, че собствениците на малки и средни фирми особено настойчиво търсят информация за възможностите, които им предлагат предприемачите фондове, макар че могат да вземат безвъзмездно милиони левове от тях. Но понеже все пак те са кандидатите за печалба, добре е да пуснат фиш. Сиреч да престанат да разчитат, че държавните чиновници ще проявят особена активност и сами да намерят консултант, който да им препоръча подходящ донорски проект.

Консултантските фирми, които помагат на кандидатите за финансиране от европейските програми, стават все повече. Това е един от проспериращите бизнеси, който в следващите години ще се развива бурно. Първата причина е в самия характер на присъединителните проекти - те са насочени не към големите фирми, а към развитието на малкия и среден бизнес. (По европейските критерии повечето

от българските фирми попадат тъкмо в тази категория.) За тези предприятия обаче е нерентабилно да откриват собствени структури, които да проучват възможностите и да разработват планове, за да кандидатстват по европейските програми. А необходимите документи са доста сложни - проектите трябва да отговарят на определени стандарти, попълват се десетки страници обикновено на английски език.

Чиновниците в чуждестранните институции, които разглеждат кандидатите и одобряват кого ще финансират, работят само и единствено с информацията, предоставена в бизнеспроекта. Ако той не е подготвен на техния "език", и най-добрата бизнесидея може да се провали. Затова най-логичният избор на мениджъра е да потърси консултанти.



От в. "Капитал Карриери"

**Модерното работно място
излиза извън офиса
Едва 15% от съвременните хора
искат да прекарват повече
време у дома заради работа**

Милла ИВАНОВА

Модерните технологии все повече размиват границите на работното място, познато от ХХ век. Иновациите не само промениха начина на работа, но и моделират мястото, на което прекарваме по-голямата част от деня. Дистанцията вече не е фактор за бизнеса. Тя няма почти никакво значение при наличието на телефоните, компютрите, видеоконферентната техника. Благодарение на тях много колеги дори не се налага да се срещат на живо. „Нашата компания има служители на няколко континента - в Египет, Тайланд, Кипър и Германия. Поддържаме връзка с всички тях предимно чрез интернет“, разказва доц. д-р Иларио Астинов, ръководител на

лаборатория „Симулационно моделиране в индустрията“ към Техническият университет в София. Все още не ползват видеоконферентни връзки само защото за момента това не е необходимо. Модерният офис



според доц. Астинов е този, в който хората комуникират активно, без да пречат на колегите си. „Не изповядвам идеята на други фирми, които ограничават връзката по интернет, спират използването на чатове и различни уебстраници. Смятам, че хората са полезни, когато комуникират“, уточнява Астинов. През годините в лабораторията се наложила практиката, вместо да говорят, хората да използват интернет връзки, най-често ICQ. „Шумът - дали от офиса или от алармите на автомобилите на паркинга, разсейва достатъчно“, категоричен е ръководителят на лабораторията.

Това не е единственото място, където

Интернет връзката замества вътрешните телефони

Този тип комуникация се прилага по цял свят. „Наскоро правихме равностметка с колко от клиентите и колегите ни на практика не сме се виждали на живо. И въпреки че не сме имали възможност да се здрависаме, благодарение на интернет се чувстваме достатъчно близки, за да си пращаме честитки за празниците“, разказва Иларио Астинов.

Впрочем техническата революция донесе това, от което модерният човек не би се отказал за нищо на света - спестено време. Все повече хора вършат работата си у дома. По този начин пестят време не само от пътя до офиса, а също и от подготовката за излизане от къщи. Няма разходи за наем на офис, консумативи и заплати на служители.

Най-често бизнес от дома развиват в Съединените щати. Всъщност преди век повечето американци са работели сами за себе си, после постепенно започнали да изпълняват задачи, поставени им от други работодатели. Сега тенденцията се връща обратно към изходна позиция, когато домът е бил и работно място. Американски психолози обясняват това с факта, че модерният човек държи на независимостта си и на свободното си време.

Подобна схема прилагат най-често хора със свободни професии - архитекти, дизайнери, писатели, журналисти, управители на малки фирми, дори хора, занимаващи се с международна търговия. В някои европейски страни тези хора дори имат право да отчисляват от годишните си данъци разходи за поддръжка на домашния си кабинет - част от наема за жилището, суми за отопление, ток, телефон. Борис Ценков, мениджър на проектантска и строителна фирма „Пасив хаус“, е пример за това, че **Бизнесът може да се управлява от къщи**

Вече не е необходимо да спазва работно време и когато клиент му прати факс от Америка или Австралия например, може да отговори веднага. „Ако факсовият апарат беше в отделен офис, щях да реагирам чак на следващия работен ден заради часовата разлика“, обяснява Ценков. Той върши голяма част от работата си, докато шофира. „Имам успешен бизнес, откакто се сдобих с домашен и мобилен телефон и интернет връзка. Така съм на разположение 24 часа в денонощието. Срещите с клиенти правя на удобно и за двамата място дори и извън работно време“, добавя бизнесменът. Редица американски компании се управляват по този начин. „Спееърминт“ например се ръководи от двамата мениджъри на корпорацията и целият набор от работни процеси се дирижира от компютрите им. Директорите винаги са онлайн и използват всички познати комуникации, за да са в контакт с клиентите и

подчинените си. Същевременно все повече модерни хора се оплакват, че работата в традиционния офис напълно се разминава с техния вътрешен ритъм. Психологията познава тип „сови“, които са най-активни нощем, и тип „чучулиги“, най-трудоспособни рано сутрин. „Често позволяваме на служителите ни да работят у дома по даден проект, защото имат нужда от повече концентрация“, обяснява доц. д-р Иларио Астинов. „За някои стандартното работно време от 9 до 18 ч. не улавя пулса на мисълта им. Защо да караме тези хора да се чувстват некомфортно, когато за нас е важен крайният резултат“, пита Астинов.

От друга страна, **Домашният офис е нож с две остриета**

защото работата у дома все пак е работа и изисква концентрация. А е трудно човек да предотврати посещения на роднини, приятели, съседи. Разсейват също лични разговори, битови проблеми. Дамите, предпочели дома за работа, пък се разкъсват между служебните и домакинските си задължения. Обикновено хората с работно място вкъщи работят най-спокойно, докато децата спят или са на училище. Когато се работи у дома, най-много страда дисциплината в работата. На изпитание са подложени сроковете за изпълнение на задачите. Освен това смесването на домашната със служебната среда прави много хора несигурни при взимането на важни решения. „Колегите и общите задачи понякога ми липсват. Трудно е, когато ти трябва съвет, а няма кой да ти го даде“, казва по този повод Шарбел Ашкар, собственик на софтуерна фирма в Ливан, която той ръководи от дома си. Светът става все по-безжичен и понякога само един компютър е достатъчен за ефективен бизнес. „Домашното офис оборудване на модерната фирма не е скъпо поради факта, че новите машини могат да извършват по няколко дейности. Необходими са само бюро, компютър, няколко периферни устройства, факс и мобилен

телефон“, казва Борис Ценков, мениджър на „Пасив хаус“.

Същевременно едва 15% от съвременните хора искат да прекарват повече време у дома заради работа. Данните са на изследване, публикувано в авторитетния британски вестник New Scientist. Това е така, защото голяма част от работещите смятат, че

Офисът е място и за социални контакти

От комуникацията си с колегите мнозина научават как да подобряват своята работа, търсят съвет, обменят опит. В традиционни офиси работят служителите предимно на фирми с голям персонал. Екипът от много звена не би могъл на функционира извън работното пространство. Към традицията се придържат работещи в институции, компании в сферата на производството, част от услугите. А как да изглежда самото работно място подсказват професиите. За хората с творчески професии или такива, които изискват голяма концентрация, са подходящи малки и спокойни офиси. Такива са например проектантите, дизайнерите, програмистите, счетоводителите, финансистите. Големите офиси в общо помещение, в което има много работни места, са за предпочитане при професии, при които е необходима бърза реакция и екипно мислене. Модерното работно място има нужда от пространство, за да се чувстват хората свободни. Съвременната тенденция в интериора все повече налага офиса в голямо помещение с над 20 служители. „На работното място хората мислят на общи честоти. Обширните пространства са подходящи за големи екипи, защото това създава усещането за прозрачност и неприкритост между отделните звена“, смята Стийв Дей, председател на британската архитектурна фирма ODB Group, специализирана в офис обзавеждане. Разполагането на бюрата в офиса зависи предимно от вида работа - имат ли нужда служителите да общуват лице в лице, или е по-добре да са обърнати с гръб един към друг.

Някои компании подреждат бюрата в квадрат или кръг, за да могат хората да се чувстват равнопоставени.

Големите офиси често са повод за конфликти

защото личното пространство в тях е силно ограничено. За да е трудоспособен, човек се нуждае от работна площ, не по-малка от 4.5 кв.м. Британският архитект Джон Торп, специалист по офис интериор, предлага частично решение на този проблем - в своите проекти той разполага кътове за общо ползване в средата на работното помещение. Хрумнало му, след като забелязал, че в зоните за общо ползване хората комуникират по-открито, чувстват се по-спокойни, защото никой не застрашава личното им пространство.

Работещите в големи офиси попадат в социалната джунгла на заобикалящата ги среда. И реагират по различен начин. Има хора, които с години не могат да свикнат с липсата на стени, защото са свикнали да работят на спокойствие в отделна стая. Някои се опитват да налагат мнението си на останалите. Не всички обаче са склонни да приемат чуждите правила. Други пък бързо се адаптират към новата среда и с времето изграждат защитна стена, която ги изолира от разговорите на колегите, шума на принтера, тракането на клавиатурите, звука на радиото на отсрещното бюро. „Работя в помещение с много колеги. Харесва ми, че общуваме без никакви прегради, но когато имам спешна задача и някой ми жужи на главата, това ужасно ме разконцентрира“, казва Марта Георгиева. Тя е продуктов мениджър. Допада , че само с едно надигане от бюрото може да намери необходимия колега, вместо да губи време в ходене по коридори и стаи. При все това не възприема липсата на лично пространство. На подобно мнение е и Даниел Данков, ръководител „Информационни технологии“. „В офиса без стени много по-лесно се създава екип. Хората свикват един с друг, но именно защото всичко е

общо, нямаш вече свое кътче“, уточнява той.

„Липсата на стени те прави съпричастен на всичко, което правят колегите“, убеден е графичният дизайнер Христо Тодоров. Той има опит от голямо помещение, където за прегради са ползвани библиотеки и шкафове, които освен сепарета са създавали и интериор, който всеки служител подреждал по свой вкус. Тодоров е работил и сам в стая, но това определено не му допаднало - чувствал се изолиран, често губел представа за работата, както и за екипа. Понякога дори с изненада откривал, че има нови колеги, които не познава.

Големият офис - плюсове и минуси

(+)

- Улеснява комуникацията
- Създава усещане за екипност
- Дава възможност за бърза реакция
- Спестява ходене по коридори, етажи и стаи
- Улеснява мениджърския контрол
- Създава усещане за простор

(-)

- Шум
- Невъзможност за концентрация
- Липса на лично пространство
- Необходимост от съобразяване с различни вкусове и навици

✓

От сп. “ОФИС Magazine”

Как да контролираме служителите номади?



С усъвършенстването на ИТ и телекомуникациите във все повече фирми се наблюдава явлението “работа извън офиса”. Не са малко вече служителите, които изпълняват редица от своите задължения, без физически да присъстват на работните си места.

Това означава, че расте тяхната автономия. Но това означава също

така, че проблемът за контрола върху тях и върху тяхната работа придобива нови измерения. Защото автономия не означава независимост. Дори и извън офиса, тези служители продължават да изпълняват задачи на вашата организация. Или поне се очаква да правят именно това. За да се следи изпълнението на поставените им задачи, най-доброто средство е създаването на система за текущ контрол и отчетност. За изграждането и ефективното функциониране на тази система най-подходящо е включването в определянето на конкретните й параметри на самите служители на място. Това поне е мнението на Патрик Стърн, консултант по управление на човешките ресурси.

/Целия текст търсете в списанието/

От в. "Капитал Карриери"

Стажовете прохождат в българските компании

Екатерина ПОПОВА

Всеки пети стажант си взема шапката и напуска фирмата преди края на договорения стаж. Причина са социално напрежение в компанията (например разпрavia с началника) и неясни изисквания към младежите. Най-често се отказват стажанти в малки и средни компании - там те нямат особен избор на дейности и възможност за смяна на отдел или направление, в случай че се скарат с прекия си ръководител. В същото време фирмите, натрупали лош опит и изгубили инвестицията си заради неподходящи стажанти, прекратяват стажантските си програми и се отдръпват от този пазар. Данните са за Германия, която има дългогодишен богат опит в обучението на млади хора след завършване на средното им образование. Там

Стажантските програми са масова практика

Предлаганите позиции са стотици хиляди във всички браншове на икономиката. Напоследък обаче уж изпитаната методика за организиране на стажове във Федералната република дава

дефекти. Проблемът с прекратените обучения се смята за толкова сериозен, че най-големият профсъюз в страната - Германският синдикален съюз, дори пусна интернет сайт за консултации при възникване на проблеми по време на стажа. Там като причина за конфликти обикновено се посочва несъвпадението между очакванията на младежите и реалните условия за работа във фирмите.

Опитът на Германия - както положителният, така и отрицателният, може да бъде изключително полезен на българските работодатели, които тепърва прохождат в полето на стажовете, за да не се повтарят същите грешки и в нашата страна. В България летни или целогодишни стажове за студенти или току-що завършили образованието си младежи се предлагат едва от няколко години, при това от малко компании.

Работодателите нямат опит с организацията

на стажантски програми и се учат в движение. В същото време интересът на студентите към стажове е огромен. Само за три месеца от стартирането на безплатната интернет платформа www.staj.bg, която среща кандидат-стажанти и работодатели, в нея са отбелязани 40 хил. посещения. Там са публикувани около 200 обяви за стажантски позиции, всяка от които е за повече от един стажант.

Регистрирали са се 3000 студенти.

Тенденцията е стажовете все повече да навлизат в компаниите в България, категорични са партньорите в Националната програма за студентски стажове - проект „Пазар на труда“ на Американската агенция за международно развитие (ААМР) и виртуалната трудова борса JobTiger. Това налага систематизиране както на положителния, така и на отрицателния опит, по-широко обсъждане на проблемите и възможните решения, за да не се налага всяка компания тепърва сама да открива „топлата вода“.

ААМР и JobTiger са решили да помогнат в този процес както с експертна помощ от чужбина (виж „Методика за организиране на стажове“), така и с възможности за обмен на мнения между специалистите в отделните фирми.

Добре проведените стаж е успешен маркетинг за фирмата. Високата оценка за стажантската програма ще увеличи популярността и по този начин ще привлече повече стажанти и подобри служители. Компаниите обаче трябва да са наясно, че организирането на добра стажантска програма не е лесно. То струва пари, усилия и време, но след като заработи, инвестициите се изплащат.

Кой от какво е недоволен

Работодателите

- Лоша подготовка на студентите за реалния бизнес.
- Трудна комуникация с университетите.
- Стават обект на изнудване от страна на университетите, когато искат да набират стажанти или правят презентации на тяхна територия.
- Образователните стандарти се влошават.
- Предпочитат да наемат персонал с опит, но го намират трудно.
- Нямат желание да поемат разходите и проблемите по обучаването на нов персонал.
- Нямат необходимия персонал за въвеждане в работата на нови служители и стажанти.

Студентите

- Гледат скептично на възможността да си намерят работа без връзки.
- Не могат да си позволят продължителен неплатен стаж.
- Работят на непълно работно време случайна работа, за да финансират следването си.
- Не знаят какво искат да правят.
- Искат да живеят и работят в София, не желаят да стажуват в провинцията.
- Не са активни в подготовката си за бъдеща кариера.

Аргументи за и против наемането на стажанти

За

- Липса на достатъчно квалифицирани специалисти на

пазара на труда. Наемайки стажанти, фирмата ще подготви свои бъдещи служители още докато са на студентската скамейка. -На относително ниска цена ще се оптимизира (намали) обемът на работата (особено през сезона на отпуските).

-Стажантите ще внесат във фирмата нови идеи, ентузиазъм и евентуални решения на старите проблеми.

-Могат да бъдат включени в изпълнението на различни проекти и научноизследователска работа, която би отнела много време на служителите, но дава чудесна възможност на студентите да натрупат опит.

-Чрез успешни стажантски програми фирмата си създава добро име сред студентите и привлича най-добрите.

-Наличието на стажантска програма е модерно и полезно за имиджа на компанията сред широката публика.

-Стажантската програма е част от конкурентната борба - всички големи (конкурентни) фирми наемат стажанти.

-Наличието на стажанти ще мотивира и дисциплинира останалите служители в компанията - обикновено те започват да работят доста по-добре в присъствието на младите си колеги

Против

-Излишни разходи.

-Несигурност на инвестицията - за обучението на стажантите се отделят ресурси, но няма гаранции, че те ще продължат да работят за фирмата.

-Липса на опит и квалификация за отговорни задачи.

-Липса на достатъчно мотивация у студентите.

-Липса на възможност да се осигурят ментори.

-Опасност от внасяне на напрежение в екипа.



Положителен опит

„Нестле“, „Глобул“, някои банки са сред пионерите в сферата на стажовете в България и вече имат своя вътрешна практика. През юли започва поредната стажантска програма на „Мобилтел“. Летните стажове продължават до два месеца. В тях могат да се включат

студенти, завършили успешно трети курс в някой от техническите университети в страната. Те ще участват активно в процесите по изграждането и поддръжката на мобилната мрежа на оператора и ще получават месечно възнаграждение, обещава от фирмата. Техните документи, включително и оценките на наставниците им, ще се съхраняват в базата данни на компанията с цел бъдещи възможности за наемане на работа.

Тази година с много масирана стажантска програма на пазара излезе БТК. Още през април телекомът обяви 300 стажантски места в цялата страна. Кандидатстваха 2400 младежи. Те преминаха през сериозен подбор като този за служителите в компанията, включително през технически и езикови тестове, за обща култура. Този труд си струва - миналата година фирмата е имала над 100 стажанти, около 20% от които след стажа са останали на работа.

„На първо време стажантите ще работят при нас три месеца. В края на този период ще оценим резултатите им. Най-успешните ще останат за по-дългосрочен стаж“, обясни Капка Стойкова, старши мениджър в корпоративен отдел „Подбор, обучение и развитие“ в дирекция „Човешки ресурси“ на БТК. Фирмата е доволна от досегашния си опит със стажантските програми и почти всички отдели искат да вземат стажанти. Всеки отдел със стажант задължително излъчва наставник. Тези хора преминават през специално обучение.

Най-голямата група стажанти е в отделите „Експлоатация и инженеринг“ и в „Маркетинг и продажби“. Всички са назначени със стажантски договор. Всяка позиция има дефиниран работен проект - например проучвания. „Стажантите ще се занимават с „екстрите“, за които един отдел обикновено няма време, защото е ангажиран с нещо по-голямо и неот-ложно“, добави Стойкова. За нея единственият проблем в организацията на стажовете е трудното администриране на огромния брой кандидати, някои от които са изявили желание за повече от една позиция. Стажантите в БТК получават

заплати. Но едва ли това е основният мотив за големия наплив към програмата на компанията. Главната цел на кандидатите обикновено е да влязат в желаната фирма, да опознаят структурата, начина на работа, хората в нея, да натрупат опит по специалността си.

Доказателство, че финансовият фактор не е водещ, е например HVB Bank Biochim. Там стажантският труд не е платен. Въпреки това в централата и в клоновете на банката в момента има общо 90 стажанти, избрани от 750 кандидати. Втора група от 90 души ще започне стаж от 1 август до 30 септември т.г. Други 50 стажанти работят в другата банка от финансовата група -Хебросбанк.

„Първоначално отделите не искаха да се включат в програмата, но се убедиха, че попадат на качествени хора и сега има много желаещи да вземат стажанти“, каза Николай Николов, специалист по подбор и оценяване в отдел „Управление на човешките ресурси“ в HVB Bank Biochim. Според него стажантите са необходими, защото помагат на служителите и се учат едновременно. За тях се прави специална програма. Има стаж мениджър за всеки стажант. В края на стажа наставникът оценява доколко стажантът има потенциал да бъде назначен в банката. Около 20% от миналогодишните над 130 стажанти вече работят в HVB Bank Biochim.

Не всички обаче издържат до края. Има и такива, които започват и бързо се отказват. Николай Николов намира аргументите за това решение в нереалистичната представа на младежите за бизнеса, причина за която е самото университетско образование: „Част от стажантите очакват да получат веднага много отговорни задачи, а това не може да се случи от самото начало. Много хора кандидатстват за отделите „Маркетинг“ и „Управление на човешките ресурси“ без да имат ясна представа за техните функции. Но, ако студентите желаят да научат нещо повече, стажантската програма им дава възможност да го направят, стига да са достатъчно активни“, убеден е Николов.

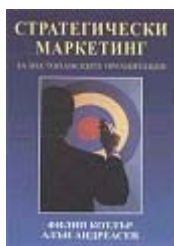
Уважаеми колеги, членове на БАУРЧР,

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

Предлагаме на вниманието Ви последните пет книги, доставени от издателството в офиса на БАУРЧР

Стратегически маркетинг за нестопанските организации

Алън Андреасен, Филип Котлър



Нестопанският маркетинг се превърна в отделна и легитимна област, част от научната дисциплина "маркетинг". Много водещи изследователи и учени, както и растящ брой докторанти, намират в проблемите за нестопанския маркетинг интелектуално ...
Цена: 50.00 лв.

Управление на промяната и прехода



Справянето с всяка промяна и криза е трудно в съвременния бизнес и особено в толкова турбулентната среда, в която са поставени мениджърите днес. "Управление на промяната и прехода" предлага всеобхватни съвети и средства за контролиране на ...
Цена: 15.00 лв.

Изпъчи гръд, поеми дъх...и се върни, когато прецакаш всичко

Пол Бегала, Джеймс Карвил



Авторите са водили политически битки не само в САЩ, но и на територията на три континента. Спечелили са бляскави победи, но са понесли и не малко поражения. Първата им съвместна кампания завършва с най-големия провал за Демократическата
Цена: 14.00 лв

Джак: направо от сърцето



В качеството си на главен изпълнителен директор на General Electric в продължение на последните двадесет години Джак Уелч изгражда фирма с пазарна капитализация от над 450 милиарда долара и се превръща в най-уважавания бизнес ръководител
Цена: 25.00 лв.

Жизнена стратегия

Как да поставите хората в центъра на корпоративната стратегия
Линда Гратън



Растящ брой мениджъри по света започват да осъзнават, че човешкият капитал бързо измества физическия и финансовия като ключов източник на конкурентно предимство.
Предизвикателството е да се разберат тънкостите на свързането на стратегията
Цена: 14.50 лв.