

В икономически несигурни времена много организации чувстват засилен натиск за подобряване на финансовите си показатели. В отговор на този натиск те фокусират своите усилия върху мотивацията и ангажирането на служителите си, което е тясно свързано с постиженията на организацията. Днешните лидери разбират, че потенциала на организацията се използва оптимално, единствено когато служителите се чувстват свързани с компанията, екипа и работата си. Това чувство на свързаност или ангажираност води до по-висока мотивация и енергия на работното място, а оттам и до по-високи нива на представяне.

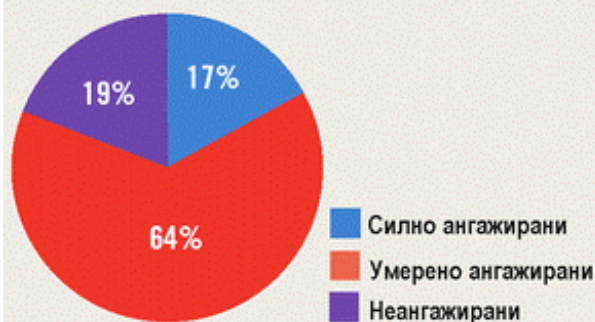
Тема на броя:

## АНГАЖИРАЙТЕ ВАШИТЕ СЛУЖИТЕЛИ

*Задържането им в компанията само по себе си не гарантира резултати*



Ангажираност на служителите



Според глобални проучвания, обхващали мненията на десетки хиляди служители, в една организация около 17% от служителите са силно ангажирани, 64% са умерено ангажирани, а 19% не изпитват почти никакъв ангажимент към целите на организацията.

На стр.3

### Съдържание:

Новини	2
Ангажиране на служителите	3
Емоционалната връзка с работата	7
За свободното време	8

### Три бранша са най-проблемни в условията на труд

Минната промишленост, строителството и производството на метали са отраслите с най-неблагоприятни условия на труд през миналата година, сочат данните на Главна инспекция по труда. От над 62 хил. нарушения през миналата година две трети са заради лоша трудова среда. Инспекторите са наложили глоби за 2.3 млн. лв., от които са събрали 1.4 млн. лв. Най-много са нарушенията във Варненска, Бургаска и Благоевградска област.

### Спад на безработицата през април

През месец април безработицата в страната е спаднала с 0,53 пункта и е 13,17%, докато месец по-рано е била 13,7 на сто. Данните са от Агенцията по заетостта.

За една година равнището на безработицата се е понижило с 1.73%. Най-високо е нивото на безработицата в Търговище - 28.23%, Силистра, Видин, Монтана, Разград и Шумен също са с безработица над 20 на сто. София е с най-нисък процент безработни - 3.58.

**Подписахме споразумение за социално осигуряване с Украйна**  
България и Украйна подписаха споразумение за социално осигуряване между Националния осигурителен институт на България и Министерството на труда и

социалната политика на Украйна, съобщават от пресцентъра на социалното ведомство. С него се регламентират процедурните правила за техническо прилагане на Договора между България и Украйна за социално осигуряване. Той засяга изплащането на обезщетения при майчинство и временна нетрудоспособност, за безработица, пенсии и др.

Подписано беше и Споразумение за сътрудничество между министерствата на правосъдието на България и Украйна. Страните ще си взаимодействат при организирането на прояви, свързани с правото, обмен на информация относно законодателствата, съдействие при подготовката на юридически кадри, се казва още в съобщението.

### Увеличават с 6% пенсиите от 1 юни

Всички пенсии, отпуснати до 31 декември 2003 година, ще се увеличат с 6% вместо с 5.8% от 1 юни. Това реши надзорният съвет на Националния осигурителен институт. На всеки 100 лева увеличението ще бъде с 6 лева вместо с 5.80 лева. Така от 1 юни средният размер на пенсиите от 116.80 лева става 123.80 лева. 53 лева ще стане социалната пенсия за старост, а минималният размер за пенсия за осигурителен стаж и възраст - 60.95 лева. Добавка за чужда помощ се увеличава на 39.75 лева, а за ветерани от войните - на 26.50 лева. Пенсионерите, които получават максималната пенсия от 420 лева,

няма да получат увеличение, тъй като Кодексът за социалното осигуряване не позволява това.

Индексацията от 6% ще бъде вписана в техните досиета и те ще могат да получат увеличението, след като максималният размер на пенсията бъде променен и нарасне.

11.400 млн. лева допълнително ще са необходими заради увеличението с 0.2 процента. По-високият процент индексация е за сметка на нарасналите приходи в НОИ.

Парите са предвидени в бюджета на Държавното обществено осигуряване. Увеличението няма да доведе до допълнителен дефицит в общественото осигуряване, увери управителят на НОИ Йордан Христосков.

### 2.3 млн. души се осигуряват за допълнителна пенсия, отчете Финансовият надзор

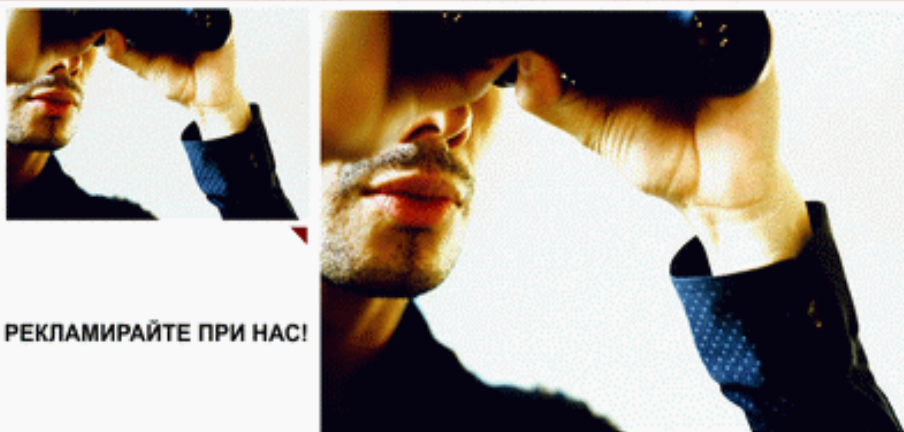
Управление "Осигурителен надзор" на Комисията за финансов надзор обяви окончателните резултати от дейността по допълнително пенсионно осигуряване за 2003 г. Общата сума на нетните активи, набрани от трите вида фонда - доброволен, професионален и универсален, възлиза на 510 544 000 лв., което в сравнение с 2002 г. бележи ръст с 53.55%.

Броят на осигурените лица към 31 декември 2003 г. достига 2 294 966, като увеличението спрямо предходната година е 27.18%.

## НЕ ОСТАВЯЙ НЕОБЪРНАТ КАМЪК!

Еврипид

ИСКАТЕ ВАШЕТО ПОСЛАНИЕ ДА ДОСТИГНЕ ДО НАД 500 ПРОФЕСИОНАЛИСТИ В ОБЛАСТТА НА УПРАВЛЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ?



РЕКЛАМИРАЙТЕ ПРИ НАС!

Този бюлетин е издание на Българската Асоциация за Управление и Развитие на Човешките Ресурси (БАУРЧР) Разрешено е ползването на материалите за некомерсиални цели срещу позоваване.

Изготвил Георги Цветанов

За контакти:

[newsletter@bhmda.orbitel.bg](mailto:newsletter@bhmda.orbitel.bg)

>> За обратна връзка

[bhmda@bhmda.orbitel.bg](mailto:bhmda@bhmda.orbitel.bg)

>> За реклама

тел. ++ 359 2 950 10 90

В това издание е използвана информация от БТА, електронните издания News BG, Focus News, Dnevnik Online и VsekiDen, WetFeet, BusinessWeek Online и PersonnelToday.

## Ангажирайте вашите служители...

Факт е, че пазарът на труда в локален и глобален мащаб претърпя значителни промени през последните 5 години. Кои са най-важните процеси, довели до сегашното състояние:

### Успехът на организациите става все повече зависим от човешкия капитал

На какво ще разчитат компаниите, за да постигнат успех след 3 години? Според проучване в над 1300 организации от цял свят, трите най-често посочвани стратегии са:

- По-добро обслужване на клиентите – 35%;
- Превъзходство в операциите – 30%;
- Иновации и лидерство – 22%.

Всички тези стратегии са свързани в много голяма степен с представянето и ангажираността на служителите.

За да постигнат целите си, организациите ще разчитат на това да:

- задържат и мотивират най-добрите си служители (76%);
- да обвържат възнагражденията с постиженията (60%);
- да привлекат най-добрите таланти и да бъдат разпознати като желан работодател (55%);
- да намалят и контролират разходите за работна сила (36%).

### Търсенето измества предлагането

През следващото десетилетие нуждите на компаниите от човешки ресурси ще се увеличават значително и те ще откриват нови работни места (само за САЩ очаквания брой е над 55 милиона), но броят на потенциалните служители ще бъде значително по-малък поради демографски или квалификационни причини (пак за САЩ броят на търсещите работа през следващото десетилетие ще бъде едва 29%). Това налага по-ожесточена борба за привличане на таланти и задържането им в компанията.

### Пазарът на работна сила се глобализира

Организациите не могат да раз-

читат единствено на стабилност в наемането на служители в локален, регионален или национален план. Тенденцията за миграция на работна сила към среда с по-добри условия ще се засилва успоредно с процесите на глобализация.

### Очакванията и желанията на служителите стават по-сложни

Служителите се превръщат в претенциозни “потребители” на различни възможности за кариера. В днешните условия те лесно могат да открият какви позиции са налични в тяхната област, кои са най-добрите компании за които могат да работят; какво заплащане и развитие да очакват – всичко това с няколко “кликвания” на мишката.

Това допълнително улеснява мобилността на работната сила.

Средно 56% от служителите в компанията биха се преместили в друга организация (7% планират да се оттеглят през следващите няколко го-



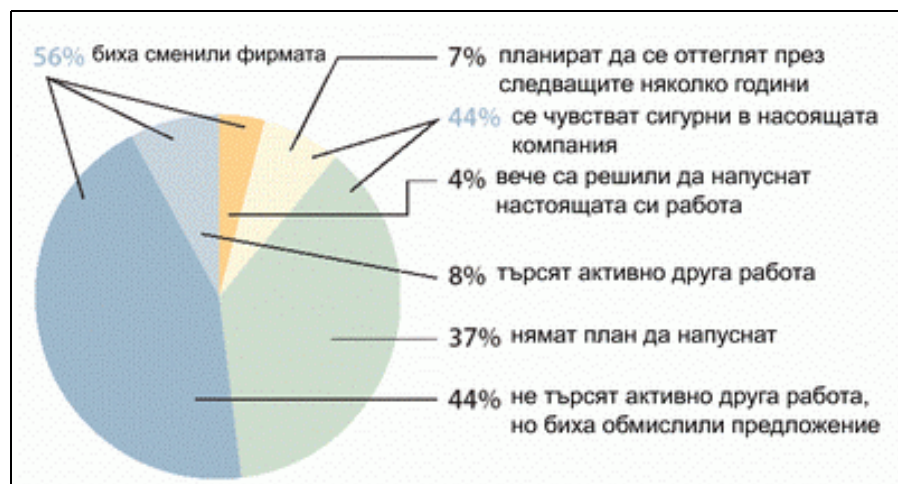
дини, 8% активно търсят работа, 44% не търсят работа в момента, но биха обмислили друга възможност ако им бъде предоставена такава) – фигура 1.

По-горните данни показват ясна и недвусмислена връзка между резултатите на компанията и степента, в която тя успява да ангажира служителите си.



Фигура 2

Фигура 2 илюстрира зависимостта между степента на ангажираност в компанията и ръста на приходите (измерен като процентна разлика между фирмената печалба и цялостния ръст за дадения сектор според DowJones).



Фигура 1

## Какво представлява ангажираността?

Различните изследвания за ангажираността на служителите започват в началото на деведесетте години на миналия век. Ангажираността се дефинира от степента, в която човек е емоционално и рационално свързан с организацията и се измерва с три основни типа поведение (фигура 3):

- Деклариране – Служителят декларира позитивно отношение към организацията, когато общува с настоящи и потенциални служители и клиенти.
- Оставане – Служителят има силно желание да остане и да бъде част към организацията, вместо да избере възможността да работи някъде другаде.
- Стремез – Служителят полага допълнителни усилия и демонстрира поведение, което допринася за постигането на успех за организацията.

Ангажираността на хората в една организация варира в зависимост от нивото в йерархията, престоя им в компанията и естеството на работата.

В една организация около 17% от служителите са силно ангажирани, 64% са умерено ангажирани, а 19% не изпитват почти никакъв ангажимент към целите на организацията (фиг.4).

Най-висока е степента на ангажираност сред членовете на висшето ръководство на компанията (приблизително 53% от тях са силно ангажирани, 43% - умерено ангажирани). За сравнение, едва между 12% и 14% от служителите без мениджърски отговорности са силно ангажирани с успеха на организацията.

Ангажираността варира и в зависимост от сферата на действие на компанията? Най-голям процент силно ангажирани служители има в неправителствените организации (около 42%), а най-малко – в сферата на производството и здравните услуги (съответно 14% и 15%).

### Днешните служители възприемат себе си по един различен начин

Увеличаващата се неопределеност на пазара на работна ръка налага по-ясно разграничаване на гледната точка на различните служители, както и равнището, което могат да достигнат в своето развитие.



Фигура 4

Фигура 3



Фигура 5

Най-общо, хората могат да бъдат класифицирани в един от петте модела за кариерно развитие:

- "Уравновесени кариеристи" – поставят приоритет на баланса между работа и личен живот;
- "Кариеристи, отдадени на развитието си в дадена компания" – фокусират се върху дългосрочните си взаимоотношения и лоялност към компанията;
- "Бързоходци" – търсят високо въвлечане, високо възнаграждение и бързо повишение;
- "Експериментатори" – искат да опита различни дейности в своята кариера и да изгради портфолио от умения;
- "Свободни агенти" – постоянно следят пазара на труда и се стремят

към възможности, при които техните усилия ще са възможно най-високо оценени.

Статистически, най-голям процент от хората избират да бъдат "Уравновесени кариеристи" (42%) или "Кариеристи, отдадени на развитието си в дадена компания" (28%) - фиг. 5.

Служителите променят принадлежността си към по-горните категории и в зависимост от възрастта си. На възраст от 18 до 29 години например, "Експериментаторите" представляват 18%, докато в групата 45-55 години техният процент намалява на 8. Броят на балансираните кариеристи е най-голям след възраст 55 години – над 52%.

## Какво привлича потенциалните служители в организацията?

Мениджърите човешки ресурси трябва да са наясно с факторите, които биха привлекли таланти в техните компании. Те зависят както от възрастта, така и от модела на кариерно развитие, който човек е избрал.

Фактори, които привличат служители в организацията	“Свободни агенти”	“Експериментатори”	“Бързоходци”	“Кариеристи, отдадени на развитието си в компанията”	“Уравновесени кариеристи”
Конкурентно възнаграждение	*	*	*	*	*
Конкурентен пакет от грижи за здравето	*	*	*	*	*
Възможности за повишение	2	1	1	1	2
Баланс между работа и личен живот	2				1
Конкурентен пакет привилегии при напускане	2			2	2
Връзка на заплащането с индивидуалното представяне	1		2	3	3
Признание на работното място			3		
Предизвикателна работа	3	3			
Възможности за учене и развитие		2			

\* Основен фактор, посочен на водещо място от всички групи

1-3 Степен на значимост

## Разликата между привличане, задържане и ангажиране на служителите

Кои са условията за успешно ангажиране на служителите?

Успешното привличане и задържане на служителите не води автоматично до ангажиране, а оттам и до високи резултати. За да постигне успех компанията, трябва вече привлечените таланти да се почувстват значими за постиженията на организацията.

Елементи, които *привличат* хората в организацията

### Възнаграждения

- 2 Конкурентно основно възнаграждение
- 8 Увеличения на заплащането, свързани с индивидуалното представяне

### Придобивки

- 1 Конкурентен пакет от грижи за здравето
  - 3 Баланс между работа и личен живот
- ### Учене и развитие
- 5 Възможности за напредък в кариерата
  - 6 Предизвикателна работа

### Работна среда

- 7 Работната атмосфера и колегите
- 9 Признание за свършената работа
- 10 Имидж на компанията

Елементи, които *задържат* хората в организацията

### Възнаграждения

- 6 Конкурентно основно възнаграждение

### Придобивки

- 10 Цялостна удовлетвореност от придобивките

### Учене и развитие

- 1 Възможности за напредък в кариерата
- 2 Задържане на най-перспективните хора**
- 4 Развиване на умения
- 8 Предизвикателна работа

### Работна среда

- 3 Цялостна работна атмосфера
- 5 Наличие на ресурси за справяне със задачите
- 7 Ясни цели от мениджъра
- 9 Мениджъра заразява със своя ентузиазъм

Елементи, които *ангажират* хората в организацията

### Възнаграждения

### Придобивки

### Учене и развитие

- 2 Предизвикателна работа
- 4 Ориентация към клиента
- 5 Възможности за напредък в кариерата
- 10 Визия на висшето ръководство

### Работна среда

- 1 Интерес на висшето ръководство в благополучието на служителите
- 3 Авторитет за взимане на решения
- 6 Репутация на компанията
- 7 Сътрудничество с колегите
- 8 Наличие на ресурси за справяне със задачите
- 9 Ясна насока при взимането на решения

## Как да задържим и ангажираме служителите?

### 10 идеи за промяна



Управлението на организацията и хората в нея се превръща в уникално предизвикателство в наши дни. Служителите в една компания са много по-мобилни, по-добре информирани за възможностите и по-уверени за цената си на пазара на труда. За да отговорят на тези предизвикателства, компаниите трябва да се научат да въвлечат и задържат най-перспективните си служители. Същевременно се оказва, че много от действащите HR процедури не са актуални за променените нужди на служителите.

Този нов и по-конкурентен пазар изисква по-задълбочена стратегия, която да осигурява не само подбора и задържането на талантите в организацията, но и да успее да ги мобилизира за постигането на предимство чрез хората. Това означава, че гъвкавостта и постоянното разбиране на пазара на работна ръка ще е необходимо за могат организациите да отговорят бързо на новите нужди на служителите си. Успоредно с това, мениджърите човешки ресурси ще трябва да демонстрират еднозначно връзката между хора и финансови резултати, за да могат ясно да изчислят възвръщаемостта от инвестиции в човешкия капитал на фирмата.

Ситуацията във всяка една организация е различна. Експертите предлагат няколко универсални принципа за анализиране и увеличаване на ангажираността на служителите в компанията:

**1.** Разберете какво представлява стойност за клиентите на компанията, води до добри финансови резултати, и как поведението на служителите допринася за това

**2.** Разберете служителите си – техните разбираня и нужди. Съберете достоверна информация и я анализирайте добре. Измервайте мнението на служителите си редовно. Днешният “Бързоходец” във вашата фирма може да се окаже утрешният “Кариерист, отдаден на развитието си в компанията”.

**3.** Отправете неуστοимо предложение към служителите си. Изследвайте договора със служителите и как той би привлякъл хората, от които се нуждаете. Постоянно “препродавайте” този договор на служителите си.

**4.** Развийте всеотрасна и гъвкава програма за възнаграждения. Желанията и нуждите на служителите се променят постоянно. Допълнителните придобивки са по-ефективни икономически, когато са планирани във връзка с организационните цели, както и индивидуалните цели на служителите.

**5.** Бъдете конкурентни. Научете какво повече предлагат вашите конкуренти и до колко е привлекателно за вашите служители.

**6.** Съсредоточете се върху изпълнението. Ролята на мениджъра е от критично значение.

**7.** Подбирайте постоянно най-добрите – както вътре, така и отвъд организацията.

**8.** Инвестирайте в ангажираността на служителите. Увеличете възвръщаемостта от инвестициите като оптимизирате възнагражденията за увеличена съпричастност към фирмените резултати.

**9.** Фокусирайте служителите. Бъдете сигурни, че те разбират към какво трябва да се стремят.

**10.** Търсете иновативни начини, за да направите работата на служителите по-предизвикателна, както и да увеличите възможностите за повишение.

## Емоционалната връзка на служителите с тяхната работа

Няколко глобални проучвания дефинират и изследват връзката между представянето на служителите и емоционалната връзка с тяхната работа. Ключовите и на пръв поглед противоречиви констатации са:

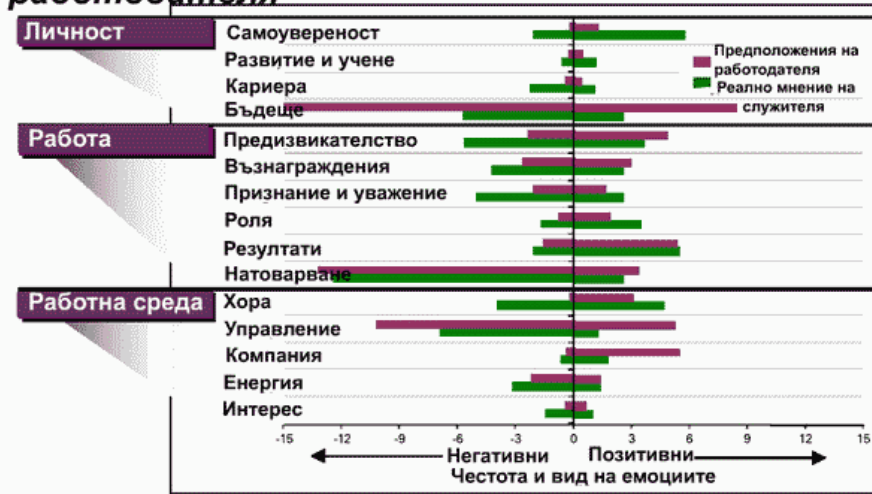
- Служителите в една организация не са безразлични или апатични, както много биха предположили. Доказано е, че хората изпитват много силни емоции, свързани с работата си.
- Служителите възприемат работата си като нещо много лично, разделяйки я на 3 категории. Първата е **“моята личност”** – степента, в която работата дава на човек увереност, чувство за конкурентност и контрол над събитията. Втората категория е **“моята работа”** – вида на работа, как всеки един допринася за постигане на целите и съответно как е възнаграден за тези усилия. Последната е **“моето работно място”** – хората, с които и за които работят, фирмената култура и атмосфера.
- В повечето случаи, чувството за настоящата работа на човек са предимно отрицателни.
- Служителите в компанията, в повечето случаи имат ясна идея за това как тези отрицателни емоции могат да бъдат трансформирани в силно позитивни чувства, описвайки идеалната за тях работа.
- Работодателите имат точно и правилно усещане за настроенията на служителите си, но понякога недооценяват основните фактори и съсредоточават вниманието си върху области без голямо значение.
- В заключение – има статистически недвусмислена и логическа връзка между силните позитивни емоции на служителите и добрите финансови резултати на компанията.

### 1. Оценка на настоящата работа

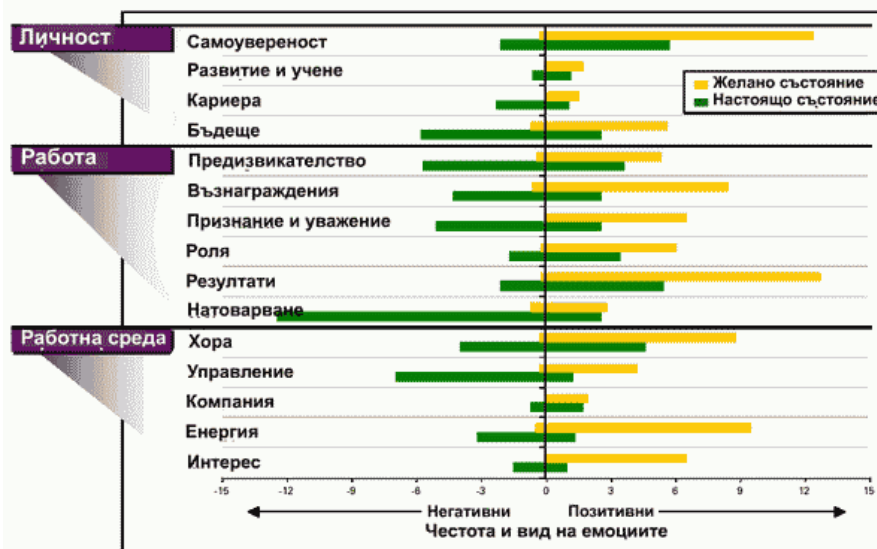
Факторите, които предизвикват негативни емоции в най-голяма степен са:

- Натоварване: В стремежа на компаниите за намаляване на разходите най-често жертви се оказват хората – вършейки много повече работа, отколкото могат; и с много по-малко ресурси и подкрепа, отколкото би трябвало.

### Сравняване на вижданията на служителите и работодателя



### Сравняване на настоящо и желано състояние



- Управление: Служителите не виждат подкрепа от техните мениджъри за справяне с непосредствените задачи, както и не виждат ясна визия и план за развитие на организацията. Това в повечето случаи се дължи на липса на увереност в решенията и действията на самите мениджъри.
- Бъдещето не изглежда толкова блестящо. Това може да се дължи както на причини в самата компания, така и на външни фактори (икономически и геополитически процеси).
- Отегчение, липса на предизвикателства: Няма достатъчно предизвикателства в работата на повечето хора. Те биха работили с по-голямо желание, ако чувстват предизвикателство и

вярват, че техните усилия ще доведат до промяна.

- Признание и възнаграждения: Най-често заплащането се възприема като несправедливо и неадекватно за положените усилия.

### 2. Визията за идеалната работа

Как служителите описват мечтата си за идеална работа и факторите, които биха довели в най-голяма степен за позитивни чувства към работата им:

- Чувство на значимост от това, че служителите са компетентни, уверени и значими
- Резултати: принос към резултатите на компанията и екипа.

Продължава на стр. 8

© 2000 Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



"Служителите ми заминаха на десетдневен семинар за стрес мениджмънт. Вече се чувствам много по-отпочинал"

Copyright 2002 by Randy Glasbergen.  
www.glasbergen.com

"Добре Дошли в Телефонната Система за Повишаване на Самочувствието!  
Натиснете 1 за "Хей, изглеждаш чудесно днес!  
Натиснете 2 за "Как може да си толкова умна?  
Натиснете 3 за "Искам да съм като теб!"



© 2001 Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



"Шефът ми ме забелязва само когато допускам грешки. Ако стоя вкъщи, няма да допускам грешки и най-накрая ще бъда повишен!"

(от стр. 7)

- Хора: колегите във фирмата – техните личности и качество на взаимоотношенията.
- Възнаграждения и придобивки: справедливо оценяване за усилията
- Енергия: Нивото, до което компанията стимулира и вдъхновява служителите да постигат резултати

### 3. Сравняване на настоящото с идеалното

Изследвайки факторите с най-голяма разлика, компаниите могат да насочат усилията си в най-приоритетните области за развитие.

### 4. Сравняване на гледната точка на служителите и на работодателите

Какво работодателите недооценяват?

- Служителите имат нужда да се чувстват свързани със своята работа и достатъчно компетентни, за да я вършат.
- Служителите имат нужда да увеличават своите способности, да развият себе си и кариера си.
- Служителите се нуждаят от признание.

## ФАКТОРИ

### Личност : Чувството на хората за увереност, компетентност и контрол

- Самоувереност
- Развитие и учене
- Кариера – възможности за кариерно израстване и поемане на повече отговорност
- Бъдеще – сигурност и липса на грижи

### Работа: Какво хората вършат, как допринасят за постигане на целите и как биват оценявани

- Предизвикателство – нови и различни отговорности
- Възнаграждения – заплащания и придобивки, свързани с представянето
- Признание и уважение за постигнатото
- Роля – възможност за значителен принос за организацията
- Резултати
- Натоварване

### Работна среда: Колегите и мениджърите, компанията и нейната култура

- Хора – доверие, работа в екип
- Управление – честност, подкрепа
- Компания – финансова стабилност, репутация
- Енергия – стимулираща работна атмосфера и ниско ниво на стрес
- Интерес – ниво на очакване и ентузиазъм за работа

## ИЗПОЛЗВАНИ ПРОУЧВАНИЯ И СТАТИИ

### Best Practices in Engaging Talent

Sheila Sever, CCP, Synovus, and Heather King Foster

### Managing the psychological contract, Taking the temperature

CIPD 2004

*Working Today: Exploring Employees' Emotional Connections to Their Jobs*  
Towers Perrin/Gang & Gang Research, 2003

*Employee Engagement Higher at Double-Digit Growth Companies*  
Hewitt Research, 2004

*A global study: Rewards and Performance Management Challenges: Linking People and Results*  
January 2004

*New Realities in Today's Workforce*  
The Towers Perrin Talent Report 2001