

**ПЕТА НАЦИОНАЛНА КОНФЕРЕНЦИЯ С МЕЖДУНАРОДНО УЧАСТИЕ**

Времето на глобални промени ни заставя да променим своя модел на развитие. Разширяването на ЕС ни изправя пред нови предизвикателства. Готови ли сме да ги приемем, в състояние ли сме да дадем отговор на въпроси като:

- Кой са проблемите пред УРЧР при адаптирането към пазарните условия?
- В синхрон ли е трудовото законодателство с настъпващите промени?
- Способни ли са HR професионалистите да разсъждават локално, глобално и по европейски?
- Каква е личната ни отговорност в процеса на организационна промяна?
- Как партнираме със синдикатите в условията на промяна?

За да се развива в съвременните условия, всяка организация трябва да е способна да се адаптира към промените. Основният залог затова са хората. Ще съумеят ли те да променят себе си, за да променят организацията, в която работят, обществото, в което живеят?

(На стр. 3)

Тема на броя:

## ПСИХОЛОГИЯ НА ПРОМЯНАТА



През последните повече от 15 години програмите за подобрене на организационното представяне се наложиха като масова практика. И въпреки това повечето корпорации срещат трудности при осъществяване на промяна. Успехът зависи от убеждаването на стотици или хиляди хора да променят начина си на работа – трансформация, която те ще приемат само ако могат да бъдат убедени да погледнат работата си под различен ъгъл.

(На стр. 7)

### Съдържание:

Новини	2
За националната конференция	3
Проведени семинари	4,5
Интервю	6
Психология на промяната	7
За свободното време	8

*"Нашата мисия е да развиваме човешкия капитал в Естония."*

Интервю с Тина Каси  
Изпълнителен директор на  
Естонската Асоциация за  
Управление и Развитие на  
Човешките Ресурси (PARE)

...на стр. 6

### **ЕС отпуска 28 млн. евро за обучение на кадри**

България ще получи през тази година 28 млн. евро от европейските предприемачески фондове за програми за управление на човешките ресурси. До влизането на страната в Европейския съюз парите могат да достигнат до една четвърт от определената финансова рамка общо за страната.

През тази година започва осъществяването на няколко нови програми за заетост, сред които са обучение на занаятчии, стартирач пчеларски бизнес, компютърни умения и други. Държавата поема разходите за обучение и преквалификация, а по някои от програмите неправителствени организации или фирми финансират обучението на преподавателите.

По проекта "Отново на работа" министерството ще финансира със 152 хил. лв. обучение и преквалификация на млади жени, които искат да работят, след като е приключило майчинството им или са били продължително безработни. По друг проект им се дава възможност да откриват частни забавачки, детски градини, фирми за помощ в домакинството. Този вид услуги стават все по-търсени от жени, които искат да се посветят на кариерата си, като балансират служебните със семейните ангажименти, се казва в обосновката на проекта. Друго основание за специализираните програми е изискването на ЕС към България да осигури равни възможности за реализация на мъжете и жените. Желаетелите да участват в проекта преминават курсове. Очаква се да бъдат обучени 1000 жени. Общата стойност на проекта е 1 млн. лв.

### **Неплатен отпуск за оглеждане на дете до 8 години въвежда Кодексът на труда**

За извънреден труд в двата дни от седмичната почивка, работниците ще имат право освен на увеличено заплащане, и на почивка през следващата седмица не по-малко от 24 часа. Това предвиждат промените в Кодекса на труда, които парламентът прие на първо четене, със 114 гласа "за" и 2 "против".

Промените предвиждат още забрана на пряката и непряка дискриминация по пол, сексуална ориентация, възраст или по семейно положение при осъществяването на труд. Въвежда се нов раздел за неплатен отпуск за отглеждане на дете до 8-годишна възраст, където се предвижда всеки от родителите на

дете до такава възраст да има право да ползва такъв отпуск до 6 месеца. Родителите, отглеждащи децата си сами, ще могат да ползват неплатен отпуск до 1 година.

Промените предвиждат още бременните жени и кърмачките да имат право да отказват изпълнение на работа, която представлява риск за здравето на майката или на детето.

С промените за първи път се регламентира правото на отпуск на бременните жени за извършване на медицински преглед по време на бременността.

Бременните и майките на деца до 3 години ще имат право на извънреден и нощен труд. Това ще става само с изричното съгласие на майките. Досега кодексът им забраняваше да работят извънредно и нощем. Заплащането ще е регламентирано в кодекса.

### **Средният осигурителен доход през 2003 г. е бил 281 лв.**

Средномесечният осигурителен доход между 1 февруари 2003 г. и 31 януари 2004 г. е 281.86 лв., съобщи НОИ. Сумата служи за изчисляване размера на новоотпуснатите пенсии.

### **Нов център информира работодателите за евростандартите**

Министърът на труда Христина Христова откри нов информационен център за услуги към Главната инспекция по труда, който ще предоставя данни в областта на трудовото законодателство. Центърът ще работи на принципа на "едно гише", където работодатели ще могат да подават молби, жалби и запитвания, както и да потърсят информация във връзка с Кодекса на труда, Закона за здравословни и безопасни условия на труд, Закона за насърчване на заетостта и Закона за държавния служител.

В новооткрития център ще се приемат молби за възстановяване на трудови книжки и ще се регистрират колективни трудови договори. Гражданите могат да задават въпроси и на директния "горещ телефон" 986 18 88, както и на електронния адрес: [priemna-git@mlsp.government.bg](mailto:priemna-git@mlsp.government.bg).

Екипът на центъра ще дава отговор на постъпилите писмените запитвания в срок до един месец. Адресът на Инспекцията по труда е бул. "Дондуков" 3 в София.

Приемната е вторият информационен център, който се открива по пилотен проект на Министерството на труда и социалната политика и се реализира със съдействието на Министерството за международно развитие на Великобритания и консултантската компания KPMG. Целта на проекта е

да се улесни достъпът на гражданите до администрацията.

### **Плавно намаляване на безработните отчита социалното министерство**

С близо 10 хиляди души са намалели безработните у нас от февруари. От Министерството на труда и социалната политика отчитат равнище на безработицата 14 на сто. За същия месец на работа са постъпили 14500 безработни.

С приключването на есенно-зимния сезон се променя тенденцията на нарастване на безработицата и се констатира плавно намаление на броя на безработните хора.

През миналия месец са заявени близо 23 хиляди работни места, каза зам.-министърът на труда и социалната политика Румен Симеонов.

Той обясни, че се наблюдава и характерно за периода оживление на първичния пазар на труда, свързано с активирането на сезонните дейности.

Увеличен е и броят на местата в преработващата промишленост, търговията, в строителството, в селското стопанство и в туризма.

### **Световната банка откри център за бизнес обучение**

Световната банка и Центърът за изследване на демокрацията откриха нов център за дистанционно обучение, който ще е част от глобалната мрежа за развитие, създадена през 1997 г. по инициатива на банката.

### **Изготвил Георги Цветанов**

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

#### **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**.

Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси организира своята

## Пета национална конференция с международно участие

### “Управлението на човешките ресурси в условията на организационна промяна”

20-22 май 2004 г., курорт Албена

Времето на глобални промени ни заставя да променим своя модел на развитие. Разширяването на ЕС ни изправя пред нови предизвикателства. Готови ли сме да ги приемем, в състояние ли сме да дадем отговор на въпроси като:

- Кои са проблемите пред УРЧР при адаптирането към пазарните условия?
- В синхрон ли е трудовото законодателство с настъпващите промени?
- Способни ли са HR специалистите да разсъждават локално, глобално и по европейски?
- Каква е личната ни отговорност в процеса на организационна промяна?
- Как партнираме със синдикатите в условията на промяна?

За да се развива в съвременните условия, всяка организация трябва да е способна да се адаптира към промените. Основният залог затова са хората. Ще съумеят ли те да променят себе си, за да променят организацията, в която работят, обществото, в което живеят?

По време на конференцията ще имате възможност да дискутирате по всички тези въпроси, както и да споделите опит. Поканени са HR професионалисти и академични представители, които да разкажат за добри практики и постижения, да представят резултатите от своите изследвания в областта на УРЧР.

Лекторите са известни и признати експерти, с принос за развитието и утвърждаването на професията, както от България така и от Европа. Поканени са и специалисти от страни в етап на преход от Централна и Източна Европа и представители на асоциации, членове на Европейската асоциация по управление на персонала (EAPM).

По-конкретно покани за участие в Петата национална конференция с международно участие са отправени към:



*Имайки предвид натовареността на кк “Албена” в края на месец май, Ви молим да спазвате обявените срокове, за да бъде Петата национална конференция на БАУРЧР едно наистина полезно и приятно преживяване.*

*Тези от вас, които искат да получат по-богата информация относно условията, които предлага курортът Албена, могат да посетят сайта на комплекса: [www.albena.bg](http://www.albena.bg)*

- Никол ван дер Веен – от Talent & Pro Group, Холандия, която ще представи възможностите за кариера и развитие на младите и таланти хора;
- Волф фон Бисмарк – Hewitt Associates, Германия с изследване на тема “Кое прави най-добрите работодатели – най-добри”;
- Мариан Макдоналд – мениджър Човешки ресурси в Entergy;
- Джеф Доус, консултант по Човешки ресурси и обучение – BBC World Service ще говори за ролята на комуникациите в условията на организационни промени;
- Изпълнителния директор на Асоциацията по управление на персонала в Испания – г-н Хосе Дапеня;
- Президента на Гръцката Асоциация за управление на човешките ресурси – г-н Танос Анерусос.

От българска страна участници и гости ще бъдат мениджъри по човешки ресурси на големи национални и мултинационални компании и банки, консултанти, академични представители с изследвания в областта на УРЧР, представители на синдикатите и работодателите. Конференцията се предхожда от работна среща – семинар (workshop)

на тема: “ Ефективното управление и изграждането на екип” /Effective management and team building/, която ще се проведе на 20 май 2004 год. от 13.00 до 17.00 в зала Атлантик, хотел Добруджа. Лектор и водещ е професор Даница Пург – основател и директор на Училището по мениджмънт Блед /Bled School of Management/ в Словакия. Тя е първият президент на Асоциацията по управление и развитие на страните от Централна и Източна Европа; автор на книги и статии в областта на технологичните и организационни промени, сравнителни практики по управление на човешките ресурси, икономически реформи и развитие на мениджмънта в Централна и Източна Европа; консултант по различни проекти на правителствата на Полша, Унгария, Албания и Румъния.

По време на конференцията ще има специална сесия, посветена на Института за сертифицирани професионалисти по управление на човешките ресурси. Конференцията ще бъде съпътствана от изложба на продукти и услуги в помощ на човешкия аспект на управлението на фирмите.

## Клуб на младия специалист по управление и развитие на човешките ресурси

На 24 март в хотел "Лайт", София се проведе семинар за студенти и млади специалисти, работещи в областта на управлението и развитието на човешките ресурси.

Темите на семинара бяха:

- Организационен климат и мотивация;
- Организационна диагностика чрез проучване на удовлетвореността на персонала и екипното взаимодействие.

Водец по темата "Организационен климат и мотивация" беше г-жа Наталия Иванова, мениджър Човешки ресурси, IBM България. Тя запозна участниците с елементите на организационния климат, връзките между тях, както и влиянието на управленските стилове върху организационния климат. Г-жа Иванова сподели опит за управлението на човешките ресурси в IBM на глобално ниво, както и за сътрудничеството между IBM и Hay Group.

Водец по темата "Организационна диагностика чрез проучване на удовлетвореността на персонала и екипното взаимодействие" беше г-жа Невена Цачева, Директор Човешки ресурси, Шнайдер Електрик България, Сърбия и Черна гора. Тя представи последното проучване на професионалната удовлетвореност, проведено в края на 2003 и началото на 2004 година. Участниците бяха запознати с целите, инструментариумът и комуникацията по време на проучването. Особено внимание беше обърнато на ключовите фактори за успех – ангажираността на служителите и гарантираната анонимност.

На семинара присъстваха над 30 млади специалисти в областта на УРЧР. Младите специалисти имаха възможност активно да дискутират по двете теми, както и да обменят опит помежду си.



Г-жа Невена Цачева представя резултатите от проведеното наскоро проучване



Г-жа Наталия Иванова, мениджър Човешки Ресурси, IBM България

### Семинар на тема "Възнаграждение на служителите в държавната администрация"

На 9 март в сградата на Министерството на икономиката се проведе семинар на тема "Възнаграждение на служителите в държавната администрация".

Лектор на семинара беше доц. Л. Стефанов, д-р по Икономика, катедра "Труд и социална защита", УНСС. Основните дискутирани теми бяха:

- Единен класификатор на длъжностите в държавната администрация;
- Наредба за прилагането на единния класификатор;
- Постановление за работната заплата в бюджетните организации и дейности.

В семинара участваха над 20 ръководители и експерти от звената по ЧР в държавната администрация.



## Работен семинар-дискусия: Работа с консултантски агенции при подбор на персонал и outplacement

На 31 март в хотел "Лайт" се проведе работен семинар-дискусия, организиран от БАУРЧР и AIMS Human Capital. Семинарът беше разделен на две сесии: "Подбор на персонал и работа с консултантски агенции" и "Outplacement (Консултиране на служители при съкращаването им)".

### Работа с консултантски агенции за подбор на персонал

Засегнати бяха темите за:

- подготовка за работата с консултантски агенции (проучване на пазара, планиране);
- въпроси, които може да зададете на консултантските агенции;
- основни критерии за подбор на консултантска агенция;
- търсене чрез повече от един канали;
- използване на специализирани тестове и анализи;
- взаимоотношения с консултантите.

### Outplacement (Консултиране на служители при съкращаването им)

Сесията за Outplacement също предизвика голям интерес. Основните теми в този панел бяха:

- Кога е уместно да се използва услугата Outplacement?
- Кои са най-важните въпроси при започване на програми за подпомагане на прехода?
- Добри практики в преструктурирането.

На семинара присъстваха над 20 специалисти в областта на УРЧР. Водещ беше Мария Шишкова, Управляващ съдружник на AIMS Human Capital за България и Македония.

Ръководството на Асоциацията изказва своята благодарност към екипа на AIMS Human Capital за споделяния опит и практически насочените съвети.



## “Нашата мисия е да развиваме човешкия капитал в Естония”

**Тина Каси, Изпълнителен директор на Естонската Асоциация за Управление и Развитие на Човешките Ресурси (PARE)**

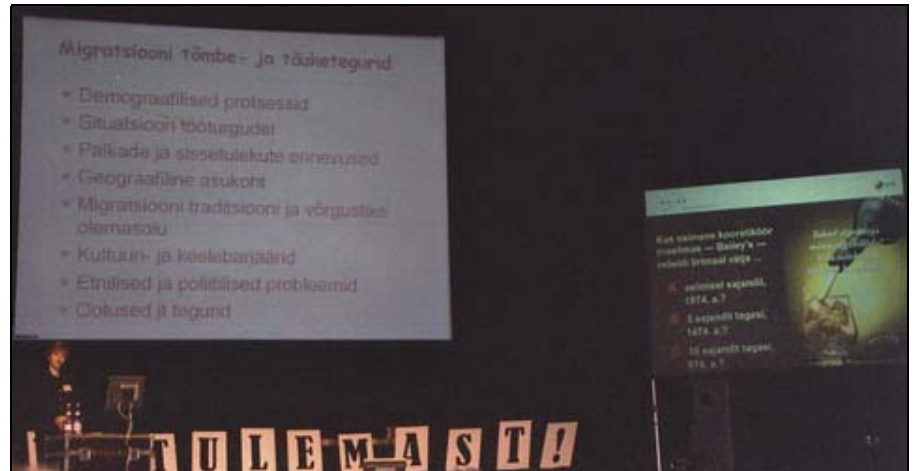
На 4-5 март 2004 год. в Тарту, Естония се проведе конференция по Управление на човешките ресурси на тема: “Организация без граници”. Целта на конференцията бе да се анализира УЧР в контекста на глобализация и разширяване на ЕС, да се обсъдят най-актуалните проблеми, свързани с управлението и развитието на персонала, както и да се сподели международен опит и тенденции в тази област.

Главните теми на конференцията бяха:

- Промени в пазара на труда след присъединяването към ЕС;
- Разширяването на ЕС и новите тенденции в УЧР;
- Трудовото законодателство в Естония в условията на присъединяване към ЕС;
- Организационни промени и управлението им;
- Привличане на таланти служители; иновативни модели за различните организации;
- Мотивацията на служителите: опасности и възможности.

В рамките на конференцията бе организирана Кръгла маса, на която представители на Асоциация по УЧР направиха презентации относно Програмите по сертифициране в областта на УЧР и различните образователни програми в техните страни.

Представител на БАУРЧР в конференцията в Естония бе Жени Георгиева, председател на Управителния съвет. На Кръглата маса тя представи българските професионални стандарти за работещите в сферата на УЧР и запозна участниците с работата по създаване на Института на Сертифицираните Професионалисти в областта на УЧР и Пилотния център за оценяване.



### Представете вашата организация накратко

PARE е организация свързваща HR професионалистите в Естония. Съкращението PARE, произнесено на естонски език, е близо по звучене до естонската дума “по-добър”. Това не е случайно. В нашата работа се стремим към постоянно подобрене и усъвършенстване.

Нашата мисия е да развиваме човешкия капитал в Естония. Имаме две основни цели: постоянно развитие на дейностите по управление на човешките ресурси, както и да популяризираме ролята на нашата професия пред обществото като цяло.

### Как осъществявате тези важни две цели?

На първо място PARE се опитва да създава възможности за професионално развитие на различни нива. Имаме сравнително добро Ноухау и се стремим да утвърдим едно ново сътрудничество и обмен на информация, както и да работим с международни организации. За постигане на целите си организираме и национални годишни конференции. Имаме обучителна програма на две различни нива – основна програма и такава на стратегическо ниво. Семинарите и конференциите са свързани тясно с темите, които интересуват HR специалистите в организациите, както и процесите, които протичат в страната.

Опитваме се да поддържаме и регионални инициативи, тъй като не всичките ни членове са от Талин. Всяка година по време на националната ни конференция раздаваме и годишните HR награди. Те са в две категории – най-добър проект по УЧР, както и за млади колеги, показали най-голям потенциал за развитие. Втората награда е за студенти и хора без голям

професионален опит.

Наградите са престижни и добре отразени и в медиите. Относно международните аспекти от работата ни – PARE се присъедини към Европейската асоциация по управление на персонала през последната година. Освен това осъществихме партньорство с правителствени институции относно проблеми, свързани с трудовото законодателство.

### На кой етап сте от развитието на професионалните стандарти?

Професионалните стандарти за HR специалисти също имат важна роля за изпълнение на целите ни. Първият стандарт беше разработен през 1999 година в сътрудничество с естонски обучителни и образователни институции. Стандартите са разработени само до трето ниво за специалистите по персонала.

### В кои области се прилагат стандартите?

Стандартите се прилагат, за да определят нужната квалификация на служителите по УЧР на различните нива. Важно беше да развием съответни обучителни програми, които да са съвместими с практическата страна на управлението на човешки ресурси, както и да дефинираме основните изисквания, начини за оценка и връзката с международните квалификационни стандарти.

Преди да продължим напред ще оценим свършеното дотук, свързано с професионалните стандарти. Специалистите от работната група по стандартите са определили пет квалификационни нива.

(на стр. 8)

# ПСИХОЛОГИЯ НА ПРОМЯНАТА\*

**Компаниите могат да променят отношението и поведението на служителите си, прилагайки психологически модели, които могат да обяснят защо хората реагират по един или друг начин.**

През последните повече от 15 години програмите за подобрене на организационното представяне се наложиха като масова практика. И въпреки това повечето корпорации срещат трудности при осъществяване на промяна. Успехът зависи от убеждаването на стотици или хиляди хора да променят начина си на работа – трансформация, която те ще приемат само ако могат да бъдат убедени да погледнат работата си под различен ъгъл.

Ръководството на фирмата може значително да улесни процеса, ако преди да се захване с сложни програми за подобряване на представянето първо определи степента на промяна, нужна за постигане на бизнес целите. Изборът се свежда до *три нива на промяна*. В най-простия случай компанията се стреми към постигане на дадени цели, без да променя начина на работа на служителите. Пример за такова ниво е пренасочването на активи от странични дейности към основната дейност на организацията. При следващото ниво на сложност, служителите може да са принудени да променят съществуващите практики (но в съответствие със *съществуващите в момента нагласи*) за постигане на по-добри резултати. Пример за това ниво на промяна може да е компания, която насърчава служителите си да търсят нови начини за намаляване на разходите.

Какво се случва, ако се окаже, че единственият начин организацията да постигне по-високи резултати, е чрез цялостна промяна в поведението на служителите? Ако предположим, че компанията може да бъде по-конкурентна чрез преминаване към коренно различна култура – от реактивна към проактивна, от йерархична към колегиална, от интроспективна към външно ориентирана? И тъй като колективната култура на организацията е съвкупност от общите за различните групи и

индивиди нагласи, такова преобразуване изисква промяна на съзнанието на стотици или хиляди души. Това е третото и най-дълбоко ниво: *промяна на културата*.

В такъв случай ръководството на компанията се обръща за помощ към психологията. Въпреки, че има много теории, които обясняват действията на индивида, тези теории не са оказали значително влияние върху функционирането на организациите. Напоследък няколко компании откриха, че свързането на всички важни открития в единна програма за подобрене на представянето е довело до промяна на поведението на служителите.

## ЧЕТИРИ УСЛОВИЯ ЗА ПРОМЯНА НА НАГЛАСИТЕ

### ЕДИННА ЦЕЛ, В КОЯТО ДА ВЯРВАТ

През 1957г. психологът Леон Фестингър публикува своята теория за познавателното противоречие (cognitive dissonance), според която човек изпитва отчаяние, когато установи, че убежденията и действията се разминават. Фестингър установява дълбок стремеж за елиминиране на познавателното противоречие промяна в целите или убежденията.

Тази теория намира приложение в управлението. Ако хората в организацията вярват в една обща цел, те ще са щастливи да променят поведението си в съответствие с тази цел. Но за да се достигне до този етап, служителите трябва да осъзнават ролята си в развитието на компанията и да вярват, че си заслужава да са част от нея.

### НАСЪРЧАВАЩИ СИСТЕМИ

Б. Скинър е известен с опитите си с плъхове в началото на миналия век. Той открива, че може да мотивира един гризач да намери изход от лабиринт, като осигури правилното поощрение – зърна царевича в центъра на лабиринта и електрошок при отклоняване в грешна посока. Теориите на Скинър за позитивно насърчаване при промяна може да



бъдат приложени и в управлението. Консултантите са на едно мнение, че системата за комуникация, управленските процеси и измерването на резултатите трябва да са подчинени на поведението, което трябва хората в организацията да приемат.

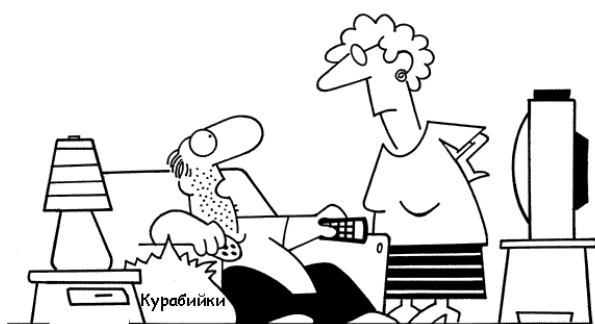
Някои последователи на Скинър предполагат, че системите за позитивно насърчаване имат продължителен ефект – не е нужно веднъж установената система да бъде променяна, че тя ще носи резултати постоянно. Това предположение е отхвърлено от практиката. Оказва се, че и опитните плъхове с времето престават да бъдат мотивирани от царевичните зърна и привикват към електрошока. Аналогично явление в организациите спира постигането на по-добри резултати – структурите и системите, които в началото осигуряват нужната промяна не могат да гарантират продължителността и устойчивостта ѝ.

### УМЕНИЯ, НЕОБХОДИМИ ЗА ПРОМЯНА

При много програми за организационна промяна се прави грешката да се очаква ново поведение от служителите, без те да бъдат обучени как да осъществят нужната промяна в индивидуалната си работа. Как могат възрастите да придобият необходимите качества, за да се адаптират към промяната? Най-важното – дайте им време. През 1980 Дейвид Колб разработва идеята за цикъл на учене при възрастните, състоящ се от 4 фази. Колб демонстрира как хората не могат да учат само чрез подаване на инструкции.

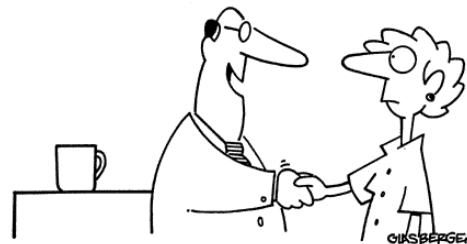
**СЛЕДВА**

\* В този брой ще публикуваме части от статията "The psychology of change management" на Емили Лоусън и Колин Прайс от McKinsey



"Не съм мързелив. Просто съм потенциален работохолик с добри умения за управление на стреса"

#### НОВА ИНИЦИАТИВА



"Като служител на месеца имате право да уволните колега по избор"



"... Също така предлагаме и възможности за непълнен работен ден за хора, които искат да работят само 60 или 80 часа седмично"



"Вашето CV е пълно с полу-истини, лъжливи възхвали, преувеличения и измислени постижения. Бих желала да ви наема, за да напишете годишния ни отчет"

(от стр. 6)

Първото ниво от нашите стандарти е свързано с хора, които завършват университета и се насочват към професията на специалист по УРЧР. Целта ни е да им дадем шанс да придобият нужната квалификация и да покрият стандарта. Полагаме усилия и да направим учебния план в професионалните училища и университети съвместим със стандарта.

**Как вашата асоциация се справя само с трима щатни служители при обема на работа, който имате?**

Всички членове на управителния съвет имат различна област, за която отговарят. Това улеснява работата ни, както и тази на щатните служители. Нашият управителен съвет се състои от 8 души. Повечето са HR специалисти, но има и няколко консултанти. Освен това имаме и много работни групи в различните области – за конференциите, за професионалните стандарти, за обучение и развитие. Тези работни групи са на доброволни начала и участващите в тях не получават заплащане за усилията си.

**В PARE няма само индивидуални членства, а и организационни. Какъв е действащият механизъм?** Имаме два вида членуващи организации. По-малките организации плащат по-малко и имат право да участват само с 1 делегат в нашите събития. По-големите организации, които имат

повече специалисти в областта на управлението на човешки ресурси и искат да участват с повече делегати, плащат по-големи такси. Но и двата типа организации имат право на 1 глас по време на гласувания. Освен това имаме около 40 индивидуални члена, а организационните са над 120. Извършваме мониторинг на организациите, които членуват в PARE. Горди сме, че повечето организации с над 1000 души персонал са членове на нашата асоциация.

**Какви са основните ползи за членовете на PARE?**

Според проучването, което проведохме, членовете ни са привлечени от чувството на принадлежност, както и от каналите ни за обмяна на информация и идеи. Членството в Асоциацията е полезно за професионалното им развитие, защото им дава шанс да споделят своя опит и да научат нови неща.

**Какви са каналите, които използвате за събиране и предаване на информация?**

Най-използваният канал за комуникация е нашата мейлинг листа. Над 600 души са абонирани за нея, което означава, че има и такива членове, които са се присъединили към асоциацията само заради предоставената информация или заради търсена от тях работа. Мейлинг листата е много популярна сред нашите членове. Почти всеки ден публикуваме информация за това както правим в Асоциацията. Нашите

колеги също могат да поставят свои въпроси и да очакват отговор от останалите, които имат опит със съответната област.

От две години сме създали и поддържаме локална мрежа. Тя е достъпна само за пълноправни членове. Там се съдържат архиви на всичките ни събития и материали. Друг често използван канал за размяна на идеи и информация са конференциите и срещите на различните клубове.

**Откъде намирате финансиране за събитията, които организирате? За заплати на щатния персонал?**

Основните ни източници на приходи са членските такси, но те не са толкова високи. Минималната организационна такса е 3500\* естонски крони. За по-големите организации сумата е 5000 крони, а за индивидуални членове – 1000.

**Имате ли някакви преференции за студенти?**

Имаме намаления в таксите за конференции, но не в самото членство. Обсъждахме идеята за създаване на клуб, който да даде шанс на студентите да вземат участие в нашите събития и дейности, но идеята не е намерила реализация до този момент, защото изисква и активно участие от страна на младите хора.

\* 1000 естонски крони са приблизително 125лв.