



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 ___1

Темите за конференцията

Новини _____2

Споделен опит _____3

"Проктър енд Гембъл"
повишава служителите си
"отвътре" *Алина Русе,*
Проктър енд Гембъл

Стр. 3

Системата "Томас"
преценява потенциала на
служителите
Веселка Цочева, Консул Гийм
хюман капитал България

Стр. 4

Всеки служител на "Кока-
Кола ХБК" има
индивидуален план за
обучение

Елка Атанасова,
"Кока-Кола ХБК България"

Стр. 6



БАУРЧР

Ви кани да вземете участие в
традиционната, шеста по ред, пролетна
национална конференция с
международно участие
12 – 14 май 2005 година
в курортен комплекс Албена

Очаквайте в следващия брой още за...

Семинара на 7 април

Как да постигнем съвършенство в
изпълнението на работата. Компетентностен
подход

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 Нов български университет,
председател на магистърска
програма "Управление и развитие на
човешките ресурси", Училище по
мениджъри, НБУ

Женина Жилева

Член на УС

Директор Човешки ресурси
Комисия за финансов надзор

Невена Цачева

Член на УС

Директор Човешки ресурси –
Южнодунавска зона
Шнайдер Електрик България
ЕООД

Таня Бояджиева

Член на УС

Директор Консултантски услуги по
Човешки капитал
Делойт

Тодор Миндианков

Член на УС

Директор организационно и
стратегическо развитие
Адрес България Холдинг АД

Христо Стоянов

Член на УС

Директор Човешки ресурси
Фиксота ООД

Офис БАУРЧР

Ангелина Лазарова
Галина Атанасова

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

bhmda@bhmda.orbitel.bg

http : //bhmda.orbitel.bg

До членовете на БАУРЧР

Уважаеми колеги,

Имаме удоволствието да ви
представим в резюме някои от
темите, които ще бъдат представени
по време на конференцията
в Албена, 12 – 14 май 2005 г.

Елка Радойновска
Маркетинг и връзки с клиенти
ACE HR Services

Оценка потенциала на хората

Венцислав Арнаудов
Human Resource Manager
AIG-Life Bulgaria

Employee Benefit Plans as
Motivational Management Tool

AIMS

360 градуса обратна връзка - как
AIMS оцени AIMS

Индивидуално консултиране
/coaching/ - как да разработим
златната жила

Е. Банчева, Ал. Пожарлиев, **УМ**

Центрове за оценяване и развитие
на компетентността. Опитът на УМ.

БТК

Екипност в дистанционна среда

Управление на промяната - как да
бъдеш социално отговорен
работодател

КонсулТим

Отключаване на потенциала на
хората в организацията чрез
системата Томас -или точния човек
на точното място

Дарина Пенева
Управител
Смартрий България ЕООД

Успешният подход за разкриване на
пълния потенциал на личността на
работното място – комбинация от
личностни качества и индивидуален
мениджърски подход, съобразен с
мотивиращите потребности и
оачквания

Светлана Лексин
Мениджър образователни услуги
Варна Бизнес Сървисиз ООД

Управление на талантите. Задържане в
организацията

Проф.д.ик.н. Анна Недялкова
Доц.д-р Лоретта Парашкевова,
Гл.ас. д-р. Снежанка Овчарова
Варненски Свободен университет

Съвременен подход на човешките
ресурси на примера на ВСУ

гл. ас. д-р Анна Велева
Пловдивски университет
"Паисий Хилендарски"

Информационната система на човека –
специфични латентни състояния

Доц. Юрий Алкалай, Александър
Маджиров, Мария Александрова
УМ,НБУ

Интернет повишава ефективността на
оценяването на компетентност на
професионалисти в областта на
управлението на човешките ресурси.
Проектът WEB HR COMPASS

Моля, ако имате въпроси и
предложения, обаждайте се на
познатите ви телефони или ни
пишете.

С най-добри пожелания

Екипът на БАУРЧР



Размери на осигурителните вноски за I и II категория

За осигурените работещи при условия на I и II категория труд, вноската за фонд 'Пенсия' и вноската за ДЗПО в универсален пенсионен фонд се разпределя:

- 29%** - 70% за сметка на работодателя и 30% за сметка на осигурените лица, родени преди 1.01.1960 г.
- 26%** - 70% за сметка на работодателя и 30% за сметка на осигурените лица, родени след 31.12.1959 г.
- 3%** - за сметка на работодателя.
- 3%** - за ДЗПО в универсален пенсионен фонд, 70% за сметка на работодателя и 30% за осигурените лица, родени след 31.12.1959 г.
- 7%** - за професионален пенсионен фонд за работещи II категория труд и **12%** за работещи при I категория.

Осигурителните вноски за ДЗПО в професионални пенсионни фондове са за сметка на работодателя.

Вноската за фонд 'Общо заболяване и майчинство' е **3%**, а за фонд 'Безработица' е **3,5%** (70% от вноските са за сметка на работодателя и 30% за осигуреното лице).

От 1 януари 2005 г. вноската за фонд 'Трудова злополука и професионална болест' е диференцирана по групи основни икономически дейности съгласно приложение №2 към чл.11, т.3 от ЗБДОО и е в размери: 0.4; 0.5; 0.7; 0.9 и 1.1 на сто. Вноската е изцяло за сметка на работодателя и се внася по отделен параграф от ЕБК по сметките на ДОО.

Осигурителната вношка за всички осигурени социални рискове и за ДЗПО, за работещите II категория труд е **45,5%** плюс вношка за трудова злополука и професионална болест. Вноската за фондовете ДОО – фонд 'Пенсии', фонд 'Общо заболяване и майчинство',

фонд 'Безработица', и вноските за ДЗПО в универсален пенсионен фонд се разпределят както следва:

- за родените преди 1.01.1960 г.:
- за сметка на работодателите-за фондовете на ДОО – **27,85%** + вношка за трудова злополука и професионална болест; за ДЗПО в ППФ – **7%**.
- за сметка на осигурените лица – за фондовете на ДОО – **10,65%**.

За тези лица не се дължи осигурителна вношка за ДЗПО в УПФ.

- за родените след 31.12.1959 г.:
- за сметка на работодателите-за фондовете на ДОО – **25,75%** + вношка за трудова злополука и професионална болест; за ДЗПО в ППФ – **7%**, и за ДЗПО в УПФ – **2,1%**.

- за сметка на осигурените лица – за фондовете на ДОО – **9,75%**, и за ДЗПО в УПФ – **0,9%**.

Осигурителната вношка за всички осигурени социални рискове и за ДЗПО за работещите при I категория труд е **50,5%** + вношка за трудова злополука и професионална болест. Вноската за фондовете ДОО – фонд 'Пенсии', фонд 'Общо заболяване и майчинство', фонд 'Безработица', и вноските за ДЗПО в УПФ се разпределят както следва:

- за родените преди 1.01.1960 г.:
- за сметка на работодателите-за фондовете на ДОО – **27,85%** + вношка за трудова злополука и професионална болест; за ДЗПО в ППФ – **12%**.
- за сметка на осигурените лица – за фондовете на ДОО – **10,65%**.

За тези лица не се дължи осигурителна вношка за ДЗПО в УПФ.

- за родените след 31.12.1959 г.:
- за сметка на работодателите-за фондовете на ДОО – **25,75%** + вношка за трудова злополука и професионална болест; за ДЗПО в ППФ – **12%**, и за ДЗПО в УПФ – **2,1%**.

- за сметка на осигурените лица – за фондовете на ДОО – **9,75%**, и за ДЗПО в УПФ – **0,9%**.

Осигурителните вноски, които са за сметка на осигурителите, се внасят едновременно с изплащането на дължимото възнаграждение или на част от него.

Осигурителните вноски за трите фонда на ДОО в размер на **38,5%**, както за сметка на работодателя, така и за сметка на осигурените лица, родени преди 1.01.1960 г., работещи при условията на I и II категория труд, се внася с платежно нареждане

по § 080102 от Единната бюджетна класификация (ЕБК).

Осигурителните вноски за трите фонда на ДОО в размер на **35,5%**, както за сметка на работодателя, така и за сметка на родените лица след 31.12.1959 г., работещи при условията на I и II категория труд, се внасят с платежно нареждане по § 080132 от ЕБК.

Вноската за фонд 'Трудова злополука и професионална болест' се внася с отделно платежно нареждане по § 080149 от ЕБК.

Осигурителните вноски от осигурители за лицата, осигурени в ППФ, работещи при условията на I категория труд, се внасят по § 080120 от ЕБК, а за осигурените в ППФ, работещи при условията на II категория труд по § 080121 от ЕБК.

МРЗ става 160 лева

През 2006 г. МРЗ ще се увеличи от 150 на 160 лв. Ще се увеличат и обезщетенията за безработни от 80 на 90 лв минимална сума и от 140 на 150 лв максимална сума.

Допълнителният труд вече се зачита за стаж при пенсия

Извънредният труд вече ще се зачита за стаж при пенсиониране според приетите промени в Наредбата за пенсиите и осигурителния стаж. Стажът ще се изчислява, като сборът от изработените часове, включително извънредните, се раздели на законоустановеното работно време на работника. При напускане осигурителят ще издава на служителите си специално удостоверение (образец УП-3). В него отделно ще се вписват зачетеният осигурителен стаж за законоустановеното работно време и часовете извънреден труд.

Материали от: в-к Дневник, Пари, Монитор



Алина Русу
Регионален мениджър по подбор на персонала за Балканите
"Проктър енд Гембъл"



"Проктър енд Гембъл"
повишава служителите си
"отвътре"

Ако отидете в някои от икономическите университети в България и попитате студентите какво искат да работят, след като завършат, те, без да се замислят, ще изредят няколко от големите международни компании у нас. Много често сред имената на фирмите е и това на "Проктър енд Гембъл" (P&G). Младежите искат да започнат кариерата си и да се развиват във фирма, в която могат да усвоят бързо съвременните бизнес практики и да се реализират успешно. Често тези компании имат строго определена структура на израстване. От своя страна редица от международните и българските компании на пазара са възприели практиката да набират част от персонала си още от студентските зали. Фирмите са единодушни, че така могат да обучат кадрите си спрямо собствените корпоративни ценности и да стимулират успешното развитие на младежите.

Един от основните принципи

при подбор на персонал в "Проктър енд Гембъл" е да намираме най-подходящите от всичките кандидати и да поощряваме разнообразието сред тях. При избора на служители използваме строго определена схема, следваща корпоративните правила на P&G. Това разказа Алина Русу, която е регионалният мениджър по подбор на персонала в компанията за Балканите. Селекцията на служители за българския офис се организира и регулира от централата на P&G, която отговаря за балканските страни. В процеса, разбира се, са включени и представители на българския офис, но решението се взема на по-високо ниво.

Съгласно политиката си на подбор P&G избира служителите си на два етапа - чрез тестове и лични интервюта. Общата оценка се формира на базата на писането на резюме, когнитивен тест и оценка на управленските умения. Кандидатите могат да проверят в интернет на www.pgbalkans.com свободните места. В началото те попълват стандартна форма, в която дават информация за образованието си, професионалния си опит и др.

Кандидатът трябва да самооцени лидерските си способности, посочва дали е иновативен, какво го стимулира най-много в работата, с какво най-много иска да се занимава, какви качества според него са нужни за решаването на даден проблем и т.н. На следващото ниво се попълва тест, в който се решават конкретни казуси. Тестовите, които използваме, оценяват качествата на кандидата спрямо няколко основни изисквания за успешно управление като лидерство, умение за общуване, работа в екип, инициативност и, разбира се, професионални умения, обяснява Алина Русу. Въпросниците оценяват и способ-

ността на кандидата да решава различни задачи от практиката.

Тестът съдържа общо 50 задачи

- разчитане на данни от графики или таблици, разбиране на текстови параграфи и решаване на важни казуси. Всичко това трябва да се реши за 65 минути. Всеки един от въпросите има пет възможни отговора, като само един от тях е верен.

Пример за задача по таблица е следното условие: В таблица са изредени приходите от някои основни индустрии за период от пет години. Така например приходите в сферата на комуникациите са 14 млрд. долара за първата година, 17 млрд. долара за втората, 18 млрд. долара за третата, 21 млрд. долара за петата и т.н. Подобни данни има още за секторите земеделие, строителство, финанси и недвижими имоти, производство и транспорт.

Към тази таблица има общо 12 въпроса като: "В коя индустрия има най-голям ръст на приходите за втората година", "Ако ръстът в телекомуникациите се запази, очакваните приходи през шестата година ще са в размер на...", "Кой сектор се развива най-бавно до четвъртата година" и др. Въпросите целят да покажат дали кандидатът може да борови с основните икономически понятия, дали може да проследи тенденциите на ръст или спад в приходите и да извади изводите за бъдещото развитие на сектора.

При следващата задача от примерния тест е представен текст с въпроси към него. Текстът е посветен на основните функции и задължения на личния състав в компанията.

Друга група с въпроси цели да покаже доколко добре кандидатът

може да работи и смята с проценти. Такъв въпрос е: "Крайната цена на сапун е 10 долара. По време на специалната промоция тя се намалява с 10%. Новата цена е с 20% по-висока от производствените разходи за сапуна. Колко струва производството на сапун?" След успешното решаване на теста кандидатът отива на интервю.

Личностната оценка се определя по време на интервюта обяснява Русу. Процедурата на подбор включва няколко интервюта и на тях се стараем да разберем в най-голяма степен качествата и постиженията на всеки кандидат, добавя тя. Тестовете са само част от изпитанието, основната оценка е на базата на личните разговори.

След като вече са назначени, служителите имат възможността да се развиват в компанията и бързо да израстват в йерархията. Обикновено хората се наемат на най-долното ниво. Повишаването на служителите "отвътре" поставя сериозно предизвикателство пред тях. Това е въпрос на корпоративно оцеляване, казва Русу.

Нашият успех утре зависи от това колко добре сме избрали новите си служители днес. Ключовият момент при повишаването отвътре е провеждането на корпоративни обучения в областта на общите бизнес умения, индивидуалната, междуличностната и организационната ефективност. Още от първия си ден на работа нашите служители получават отговорности, които нарастват с течение на времето, казва Русу. Целта е в бъдеще те да станат независими лидери в своята област. Изминавайки този път, те получават необходима им подкрепа и напътствия за постигането на успех.

По думите на Русу студентите са основната целева група на компанията. За тях има разработени

специални програми. Вече започнахме кампанията "Изгряващи звезди", която цели да помогне на младежите в професионалното развитие. P&G организира интерактивни презентации (например "Представи себе си") пред широка аудитория от студенти в 20 университета на балканските страни. Презентациите са международни и в тях могат да участват младежи от различни държави. През април компанията организира няколко семинара на теми: "Бизнес седмицата на P&G" (три функционални семинара – маркетинг, финанси и продажби), "Европейски финансов семинар" и "Европейски семинар по компютърни технологии".

Тези инициативи включват практически проекти, които дават възможност на студентите да навлязат в бизнес средата на P&G. Участниците се избират според специални критерии. Най-добрите от студентите могат да станат стажанти или да започнат работа в компанията. Много държим на младите кандидати и затова активно развиваме студентските програми, обясни Русу.

Бизнесът на компанията расте непрекъснато и това я поставя пред предизвикателство да намира таланти служители за кратко време. Винаги имаме нужда от нови хора, добавя Русу. За да се справим в кратките срокове, ние започнахме и поддържаме мащабна кампания за набиране на кандидати чрез обяви във вестниците, в интернет сайтовете за работа, контакти с университетите и т.н. Това е причината първият контакт между кандидата и компанията да става по интернет, без да се губи излишно време.



Системата "Томас" преценява потенциала на служителите

Веселка Цочева

Управляващ съдружник
"Консултийм хюман кепитъл
България"
член на БАУРЧР

Фирмите неведнъж са попадали в ситуация, при която назначават служителите си на изпитателен срок шест месеца, след това разбират, че не са попаднали на правилните хора. През това време обаче те са плащали заплата, осигуровки и са инвестирали време в обучението им. След всичко това те пак са без необходимите кадри и с финансови загуби от напразно инвестирани средства. Съвременните HR практики предлагат различни методи за предотвратяване на подобни случаи и за улесняване на работодателите да инвестират в най-добрата посока, когато обучават и развиват своите кадри.

Една такава техника е системата за управление на човешкия потенциал "Томас", която от август 2004 г. се предлага и у нас. Оторизираният изключителен дистрибутор на системата за България е консултантската компания "Консултийм хюман кепитъл България" (Consulteam Human Capital Bulgaria). За възможностите на системата за дефиниране на изискванията към хората в компанията и идентифицирането на

техния потенциал разказва управляващият съдружник в компанията Веселка Цочева.

"Томас" е система, разработена специално за нуждите на бизнеса още през 30-те години на миналия век. В България се прилага от около шест месеца. Алтернативен вариант на "Томас" е инструментът МВТИ, който обаче може да се прилага само от дипломирани психолози. Съществува и друг вариант - Insight, който все още не се среща у нас.

Основната цел на "Томас" е да определи с точност какви хора са подходящи за дадена позиция. Тя не определя личностните качества, а професионалните умения, поведения и потенциал за развитие. В състояние е да каже за всеки човек дали става за работата, за която кандидатства и ако не, какво трябва да промени. Системата разполага с няколко инструмента и може да се прилага в три различни ситуации

- при конкурс за работа, при планиране на развитието на персонала и за изграждане и развитие на екипи.

При организирането на конкурс за дадена позиция фирмата първо трябва да направи анализ на длъжността (Human Job Analysis - HJA). Обикновено той се прави от ръководителя на отдела, от специалиста по човешки ресурси, ръководителя на длъжността и др. Попълва се формуляр, в който до най-малката подробност се определят професионалните изисквания към кандидатите. Например, ако фирмата си търси търговец, тя трябва да посочи, че кандидатът трябва да умее да въздейства, без да упражнява формална власт, да представя убедително, да е настоятелен и решителен във финалната фаза на търговските преговори и т.н.

Вторият инструмент представя формуляр, който идентифицира личностните и професионалните умения и предпочитаното поведение на самия кандидат (Personal Profile Analysis - PPA). В рамките на една страница са изброени около сто прилагателни, групирани в строго определена схема. Тя позволява да се анализира информацията и да се идентифицира обичайното поведение на човека, поведението му на длъжността, на която се намира в конкретната компания и как реагира под стрес. Докато го попълва, кандидатът трябва да мисли непрекъснато за това какъв е в работата си или как си се представя, обяснява Веселка Цочева от "Консултим". Анализът се попълва за десет минути и целта е да се прихване първичната реакция на изследвания.

След като двете форми са попълнени от фирмата и кандидата, данните се обработват със специален софтуер. Така се съпоставят нуждите на фирмата от точно определени умения на кандидата и реалните му възможности. Много ясно може да се види дали кандидатът е подходящ, какво му липсва и какво обучение му е нужно, за да стане почти идеалният служител (защото идеални няма), обяснява Цочева. Технологичното време за анализ е не повече от 20 минути. Важно е обаче правилното разчитане на данните. Това трябва да се прави от хора, които имат нужната квалификация и са сертифицирани да използват "Томас".

Вторият случай, при който може да се прилага системата, е при планирането на кариерното развитие на служителите и програмата за тяхното обучение. "Той си върши работата добре, но искаме да го развиваме. Ще го пратим на обучение. Но какво?" "Тя се спра-

вя добре, но нещо ѝ липсва. Какво е то?" Работодателите често се изправят пред такива въпроси и целта на "Томас" е да даде отговор, казва Цочева. Прилагането на системата в тези случаи е, както при подбора и назначаването на персонала.

В третия случай "Томас" се използва, когато трябва да се създаде екипност във фирмата. Наскоро наш клиент ни потърси, за да съдействаме при сплотяването на мениджърите от различните отдели, разказва Цочева. В тези случаи се прилага инструментът "Тийм одит" (Team Audit).

Първо, всички попълват формата PPA. Следва попълване на друг формуляр, в който всеки излага виждането си за съвместната работа на екипа. Накрая се провежда дискусия, която се води от експерт по "Томас". Чрез въпроси, отговори и напътствия участниците трябва да стигнат до обща позиция как точно да работят в един отбор. Благодарение на всичко това може много лесно да се направи персонален анализ за всеки мениджър и ролята му в екипа, както и за работата на екипа като единно цяло. Така се вижда какво трябва да се промени и на какво трябва да се наблегне при обучението на хората в "екипност", посочва Цочева.

Системи за управление на хората като "Томас" помагат и да се проследят реалните резултати от дадено обучение. Голяма част от нашите клиенти казват, че обучават хората си, но след това им е трудно да забележат промяна, разказва още Веселка Цочева. Персоналът може да се подложи на анализа на "Томас" една година след провеждането на курс или няколко месеца след първия тест. Така ясно ще проличи ефектът от обученията и предприетите промени, а фирмите ще имат отлична база за сравнение,

допълва тя.

Има две възможности за използване на системата в България.

Единият вариант е фирмите да си купят пълния набор от инструменти и възприемат това като вид инвестиция. За максимален ефект обаче трябва да се сертифицира техният служител. Вложените средства се връщат много бързо, обяснява Цочева - системата пести най-вече ненужни разходи по персонала.

Другият вариант е компаниите всеки път да се обръщат към оторизираните консултанти. Тогава се заплаща такса за консултанта. Инструментите на "Томас" са професионално преведени и адаптирани на български език. Системата е подходяща да се използва в компании в търговията, производството и услугите, защото е стандартен модел на анализ, който може да се пригоди за всяка една позиция.



Всеки служител на "Кока-Кола ХБК" има индивидуален план за обучение

Елка Атанасова

Мениджър "Стратегически подбор и развитие на лидерите в компанията"
"Кока-Кола ХБК България"
член на БАУРЧР

Всеки служител на "Кока-Кола хеленик ботълинг къмпани България" има индивидуален план за развитие, който е изцяло съобразен с бизнес стратегията на компанията и

целите, които трябва да се постигнат през годината. Това обясни Елка Атанасова, която е мениджър "Стратегически подбор и развитие на лидерите в компанията".

Поставянето на целите започва от най-високото към по-ниските нива. Първо се определят приоритетите на компанията, след това целите се договарят с ръководителите на различните равнища. На тази база всеки служител съгласува с прекия си ръководител конкретните действия, които трябва да се извършат през годината. Изпълнението на целите се проследява периодично, като се проверява дали те съответстват на плана. Това дава възможност за навременна намеса, ако работата не върви според предварителната програма.

За постигането на поставените цели са определени и уменията, които трябва да притежават служителите. Чрез специален модел, който е разработен изцяло за нуждите на компанията, се проверява дали заеманият дадена длъжност отговаря на специфичните изисквания. "Кока-Кола ХБК България" има възможността да ползва ноу-хауто на компанията в световен мащаб, което е развивано в продължение на десетки години, посочи Атанасова. Това се отнася както за инструментите за оценка и обучение на служителите, така и при бизнес практиките във всяка една сфера.

В съответствие с целите и уменията, определени за конкретната позиция, се разработва индивидуалният план за развитие. В него се определя стъпка по стъпка през какво обучение трябва да премине служителят и какви са очакваните резултати. Атанасова даде пример с един търговски представител, който трябва да изгради определен брой дисплеи на "Кока-Кола" (щендери с продукти на компанията). За целта той трябва да преговаря с управителите на магазините и да ги

убеди да поставят такъв дисплей. За да успее, търговският представител трябва да умее да преговаря, да убеждава и да печели доверие. Той трябва да обясни на търговеца какво ще е преимущество, ако стане партньор на компанията.

Ако служителят няма необходимите умения, преминава през курс на обучение. След това, докато добие увереност, обикаля търговските обекти заедно със своя наставник. Обучаващият се сам преговаря с управителите на магазините, но знае, че във всеки момент може да потърси помощта на по-опитния си колега. Така се получава много добра обратна връзка и комуникация между наставник и наставляван, което засилва ефективността при изграждането на уменията, каза Елка Атанасова. Този процес се нарича coaching и се използва за придобиването на нови умения.

За развитието на компетенциите и квалификацията на служителите се прилагат няколко различни метода. Най-традиционният от тях е обучението в зала. По думите на Атанасова обучението в зала, далеч от работното място, е ползотворно и изключително ефективно при придобиване на нови за компанията знания и умения, производствени нововъведения и т.н. Предимство също са и обмяната на опит и мрежата от контакти, които се създават по време на кура. Истина е, че за качествени обучения се плаща скъпо и компаниите невинаги могат да си позволят да изпратят много хора на тях.

Практиката обаче е доказала, че развитието на знанията и уменията не свършва с участието в обучение, а започва оттам. За да се превърне наученото в практическо умение, преминалият такъв курс трябва да получава напътствия, помощ и контрол от прекия си ръководител. Ангажирайки прекия ръководител, компанията гарантира, че умениято

се прилага ефективно и носи резултат в дългосрочен план. След като служителят се върне от обучението, той трябва да приложи наученото в работата си с помощта на прекия си началник. Ангажиментът на ръководителя към този процес се смята за изключително важен.

Друг метод за обучение е временното назначаване, който се прилага при служител, когото компанията иска да развие. Той получава временно назначение на друга подходяща позиция за период от три месеца до една година. Сред предимствата на този метод е възможността компанията да се убеди в уменията на служителя да се справя с нови задължения. Той договаря с прекия си ръководител целта на назначението и какви са очакваните постижения, обясни Атанасова.

Практиката на "Кока-Кола ХБК" е доказала като ефективно и обучението с ментор. При него опитен и висококвалифициран служител обучава по време на работа друг служител от компанията. В този случай обучението е базирано на реални работни ситуации и лесно преминава в постоянна работна практика. Този тип обучение обикновено дава бързи резултати.

Ако компанията желае да развие служител на определена длъжност, тя може да го назначи и на "работа в сянка". Служителят прекарва определено време със свой колега, който е лидер в областта си. В процеса на работа той изучава спецификата и рисковете на длъжността и във всеки момент може да задава въпроси и да се информира за това какви ще са евентуалните му задължения. Така обучаваният добива определена степен на увереност, преди да се захване с работата сам.

Част от служителите на "Кока-Кола хеленик ботълинг कंपनी България" участват и в обученията

зад граница. Така хората се учат от добрите практики в компанията и сравняват с тях собствените си умения. Същевременно и чужди специалисти по обучението идват в България, за да повишават квалификацията на екипа тук.

"Кока-Кола ХБК България" също е разработила някои практики, които се прилагат от компаниите в групата от 26 държави събщи Елка Атанасова. Пример за това е процесът на подравняване, или "калибриране на целите". На специални срещи ръководителите на отделите обсъждат целите си със своите колеги от другите отдели на същото ниво. Целта е да се съпоставят целите и да се гарантира, че те не си противоречат. След това всеки функционален ръководител "подравнява" целите на своите подчинени от отдела.

"Кока-Кола ХБК България" активно развива и програма за наемане и обучение на стажанти. Тя е насочена към студенти и наскоро дипломираните се младежи. За първите продължителността на стажа е три месеца, а за вторите - осем. По време на тримесечните стажове младежите преминават през въвеждаща програма и след това работят по конкретни проекти. Дипломираните студенти работят по проекти, които имат реално практическо приложение за отдела, в който се обучават. В края на програмата всеки участник представя резултатите от работата си пред мениджмънта на компанията. Тази година стажовете започват на 1 юли и информация може да се получи на www.jobtiger.bg.

От месец февруари тази година БАУРЧР и в-к "Дневник" дават на членовете на асоциацията възможност за изява.

Кога?

Всяка сряда

Къде?

В рубриката на в-к Дневник
'Човешки ресурси'

Какво ви предлагаме?

Място за представяне на вашия професионализъм, свежи идеи, без-ценен опит, любопитни факти и резултати от изследвания.

При интерес и нужда от допълнителна информация координатите за връзка са:

в. Дневник
Зорница Маркова
тел. 937 63 06
zornitzam@dnevnik.bg

Рубриката `СПОДЕЛЕН ОПИТ` се поддържа с любезното съдействие на Зорница Маркова, в-к Дневник