



БЮЛЕТИН

БЪЛГАРСКА АСОЦИАЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ
брой 8 · август 2004 г. · bhrmda.orbitel.bg

Тема на броя:

ПРИНЦИП НА МОТИВАЦИОННАТА КОМУНИКАЦИЯ



Мотивационната комуникация е всяка комуникация, която има за цел да стимулира ангажираността на служителите да бъдат въввлечени в реализирането на това, което желае да постигне мениджъра. Техниките на мотивационната комуникация са мощно средство за стимулиране на естественото чувство на мотивация.

стр.5

Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси

организира
Национален форум с
международно участие

**“Предизвикателствата
пред управлението на
човешките ресурси в
процеса на
разширяване на
Европейския съюз.
Трудово
законодателство”**

11 ноември 2004 г., гр.
София, х-л Шератон

Уважаеми колеги,

Присъединяването на България към ЕС е национален приоритет, който поставя високи изисквания и отговорности пред всеки от нас.

Стр.4

СЪДЪРЖАНИЕ

Новини	2
Полската асоциация за УЧР	3
Предстоящи събития	4
Мотивационна комуникация	5,6,7
Предстоящи международни събития	7
За свободното време	8

На 10 юни БАУРЧР беше приета за пълноправен член на European Association for Personnel Development (EAPM). EAPM обединява 27 асоциации в областта на човешките ресурси от цяла Европа. В този и следващите броеве на бюлетина бихме желали да ви запознаем с някои от тях. Този месец на вашето внимание представяме Полската асоциация за управление човешките ресурси (ПАУЧР). Повече за историята, дейността, целите и членството в ПАУЧР можете да прочете на

Стр.3

Работодателите с две кандидатури за шеф на надзора на НОИ

На проведеното на 11 август заседание петте национални представителни организации са излъчили две кандидатури. Едната е на Алексей Петров, изп. директор на Съюза на стопанската инициатива, подкрепен с гласовете на ССИ и БСЧП Възраждане. Другата кандидатура е на Иво Прокопиев, зам.-председател на Съюза на работодателите в България, подкрепен от СРБ и БТПП. Представителят на БСК Божидар Данев е отказал да участва в гласуването и се налага 20-те члена на НС на НОИ сами да гласуват за един от двамата кандидати. Надзорът на НОИ се оглавява на ротационен принцип всяка година от представител на държавата, синдикатите или работодателите. Повече от три месеца работодателите не могат да излъчат кой ще заеме мястото на сегашния председателстващ – министър на труда Христина Христова.

Частният сектор предлага повече работа

През юли равнището на безработица е 12,06%. Това е намаление с 1,15 пункта в сравнение с юли 2003г. Спрямо юни тази година нивото на безработицата намалява с 0,15 пункта. Продължава тенденцията за по-голямо предлагане на работна сила в частния сектор. На първичния пазар са обявени около 15 хиляди свободни места, като 13 хиляди от тях са в бизнеса. От началото на годината 124 души са работили по програми и мерки на Агенцията по заетостта. През юли курсове за професионална квалификация са започнали 716 души.

417,61 лв. е средният доход на домакинство през юни 2004г., според данни на НСИ. През юни 2003г. той е бил 399,72 лв. Средно на лице се падат по 161,86 лв. общ доход за юни 2004г., което е с 9 лв. повече от април 2003г. 43% от доходите на домакинствата са от работна заплата, 25,9% - от пенсии, 7,4% от домашно стопанство, 5% от предприемачество. През юни 2004г. домакинствата са изразходвали средно по 391,14лв., или с 20% повече от юни 2003г. 87,4% са потребителските разходи: 41,8% - за храна, 12,5% - за жилище, вода, електроенергия и горива, 2,9% - за културен отдих и образование, 6% - за транспорт, 4,8% за здравеопазване. През 2005 г. се предвижда средната работна заплата да бъде 348,55 лв. това е записано в доклада по бюджетната програма за периода 2005 – 2007 г. През 2004. тя ще стане 326,73 лв. В момента е под 300 лв. От средата на всяка година тя ще бъде увеличавана до 5%. В момента е под 300 лв.

За догодина са планирани 20 млн. лв. допълнително във връзка със заявеното вече увеличение на минималната работна заплата от 120 на 150 лв., което предстои да бъде защитено от финансовия министър Милен Велчев пред МВФ. За да увеличи заплатите, като едновременно спазва и ограничителното условие на фонда – ръстът на средната работна заплата да не изпреварва ръста на инфлацията, правителството трябва да актуализира числеността на администрацията.

Администрацията ще наеме 900 експерти до януари. Новите чиновници са необходими за прилагането на европейските практики

Въпреки че държавните служители у нас са 80 хиляди, те се оказват недостатъчни, за да се справят с новите си "европейски" задачи. Освен с назначения задачите ще се осъществяват и като стане администрацията по-мобилна. Например, когато ЕС приеме нова директива, това ще наложи в министерството, което наблюдава областта на нейното приложение, да бъдат наети нови хора или към нея да бъдат пренасочени чиновници от друг ресор.

По данни на Световната банка от 2001 г. администрацията в България като брой е под средния за страните в ЕС (2% от населението е заето в централната местна администрация). От преговорния екип с ЕС посочиха, че за да се справят при преместване от едно министерство в друго, страната ни е заявила до 2006 г. нужда от 193 обучения – от основните познания за функционирането на ЕС до специализирани. Курсовете се финансират от специална програма на ЕС ТАИЕКС. Редовните обучения са част от живота на съвременния администратор. Това колко често един чиновник посещава курсове, за да развива професионалните си качества, е част от оценката, която в края на годината получава за работата си. Това изискване важи за българските чиновници от миналата година. Мнението за работата на всеки се отразява на заплатата му в края на месеца. Така гласуването от началото на този месец увеличение на заплатите ще получат в пълен размер само служителите с най-висока оценка. Освен непрестанно усъвършенстване от чиновниците при влизането на страната в ЕС ще се очаква да знаят поне един западен език. На повечето чиновници ще им се налага поне веднъж годишно да пътуват до белгийската столица, за да представят позициите на страната ни по различни теми. За момента около 1140 служители, в различни ведомства, се занимават само с въпросите на евроинтеграцията.

Единна система за обучение е предизвикателство за ЕС

Основната идея на ЕС е свободното движение на стоки и граждани. На пръв поглед всеки се замисля за икономическите и политическите аспекти

на това обединение, но ясно е, че без единна и хармонична образователна система мобилността на работната ръка остава силно ограничена. Глобализацията също оказва своя натиск. От една страна се увеличават инвестициите за научно-развойна дейност, а от друга, се вдигат изискванията за професионалните умения и компетентността на служителите.

За да остане европейската икономика конкурентноспособна, образователната система трябва да отговаря на изискванията на пазара на труда. Затова европейските министри предвиждат мерки за засилване на интереса на студентите-особено жените, към техническите науки.

Процентът на младите хора на възраст 18 – 22 години, които посещават университетите в ЕС, е около 40%. В повечето страни 85% от студентите са на възраст до 26 години. Една от целите на реформата на образователната система в Европа, или така нареченият "Булонски процес", е да се окуражи обменът на студенти и преподаватели между различните държави.

Свободните места в администрацията

На интернет адрес www1.government.bg/ras/konkurs/index.html заедно с вакантна позиция се публикуват необходимите документи за кандидатстване, процедурата на самия конкурс и заплатата за обявеното работно място. Длъжностните са разпределени на ръководни и експертни. За ръководните се изисква висше образование, стаж поне 6 години, компютърна грамотност, един или два езика, заплата между 300 и 600 лв. За експертните длъжности изискванията са: висше образование, може и без опит по специалността. За по-висшите експертни длъжности се изисква стаж от поне 3 години, заплата между 200 и 300 лв. Най-много свободни места има в София-град.

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: Галина Атанасова
Вяра Николова

За контакти:
bhrmda@bhrmda.orbitel.bg

>> За обратна връзка
тел. ++ 359 2 950 10 90

В това издание е използвана информация
от в-к Пари, в-к Кеш и в-к Труд.



Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami – Полска асоциация за управление и развитие на човешките ресурси

История

Полската асоциация за управление на човешките ресурси (ПАУЧР) е най-голямата и най-старата полска организация, обединяваща професионалисти в областта на човешките ресурси. Създадена е 1994г. от мениджъри в областта на УЧР, целящи развитието на УЧР в Полша. За кратко време ПАУЧР се превръща в организация обединяваща не само професионалисти в областта на УЧР, но така също и представители на академичните среди, консултанти, представители на бизнеса. През следващите години мениджърите по УЧР участват в много срещи и различни събития, целящи обмяната на знания и опит и развитието на професията. С развитието на процесите на преход и растящия брой на частните компании и чуждестранните инвеститори в Полша, броят на професионалистите заинтересувани от членство в ПАУЧР непрекъснато нараства. В момента ПАУЧР обединява над 1100 редови члена (професионалисти в областта на УЧР, директори, мениджъри, консултанти) и над 10 подкрепящи члена (компании, които желаят да подкрепят целите на асоциацията)

Цели на асоциацията

Целите на асоциацията са фокусирани върху изграждане на среда за споделяна на опит сред специалистите в областта на човешките ресурси. Конкретните цели са:

- Да се отговори на интересите на членовете и да се развият професионалните им умения;
- Обмяна на професионален опит между членовете;
- Развитие на процесите за обмяна на информация между професионалисти в областта на УЧР, представители на държавата, организации на работодателите и други институции;

- Да оказва влияние върху законодателството в областта на трудовото право и други правни регулации от значение за работодателите;
- Популяризиране на етичен кодекс и добри практики в областта на УЧР;
- Създаване и спазване на високи стандарти в областта на УЧР;
- Подпомагане на международните аспекти на УЧР в Полша;
- Създаване на професионални стандарти в областта на УЧР;
- Активно взаимодействие с EAPM (European Association for Personnel Management) и други международни асоциации в областта на УЧР – създаване на мрежи, обмяна на нау, участия в проекти.

Конференции, семинари, кръгли маси

Асоциацията е партньор във важни и престижни събития в областта на УЧР в Полша. Членове на асоциацията участват в журито на професионални конкурси като ежегодния конкурс, на който се избират “Директор човешки ресурси на годината”, “Лидер в областта на УЧР”, “ Мениджър обучения на годината”, “Глобални предизвикателства в областта на управлението- Евромениджър”

Всяка година ПАУЧР организира много семинари, конференции, работни срещи в областта на УЧР, в това число и “УЧР Манастир” – цикъл от семинари обхващащи най-важните въпроси в областта на УЧР – ефективна мотивация, европейско трудово законодателство и др., организиран и координиран от ПАУЧР с участието на изявени експерти и професионалисти. “УЧР Манастирът” се организира четири пъти годишно и събира около 200 участници. През 2004г. по случай десет годишнината от основаването на асоциацията, ПАУЧР заедно с Института по управление организира първия международен конгрес по човешки ресурси във Варшава с участието на повече от 50 лектора, представители на бизнеса, академичните среди и специалисти в областта на УЧР с голям опит, от Полша, Европа и САЩ.

ПАУЧР Проекти

- Обмяна на знания
Членове на асоциацията си партнират с полски професионални печатни издания и публикуват статии, с цел споделяна на добри практики и познания в областта на човешките ресурси. Всеки член на асоциацията получава бюлетин, съдържащ най-важните аспекти в областта на човешките ресурси – статии, събития, контакти. Организиран се срещи на регионалните клубове, които са свързани с презентации, панелни дискусии и дебати по най-горещите теми в областта на УЧР.

- Изследвания и проучвания
По инициатива на и със съдействието на ПАУЧР успешно се осъществяват изследователски проекти като изследване на политиките по обучение в компанияте, проучване на нуждите на средата в областта на ЧР, анализ на заплатите и допълнителните придобивки в Полша, изследване на модела на HR компетенции в Европа. Резултатите от изследванията се представят и дискутират сред членовете на асоциацията.

- Сътрудничество с държавни институции - ПАУЧР е стратегически партньор на държавните институции по отношение на изказване на компетентно мнение по важни правни аспекти касаещи УЧР. През последните години правителствени организации се консултират с ПАУЧР по отношение на нови регулации, промени в настоящите процедури и кодекса на труда.

- Професионални стандарти в областта на УЧР -ПАУЧР е първата професионална организация в Полша, която подема дискусията за въвеждане на професионални стандарти и създаване на система за непрестанно обучение на професионалистите по ЧР. В момента проекта е на фаза обсъждане и консултиране. Първият етап - създаване на карта на HR компетенциите вече е реализирана.

Продължава на стр.8



Национален форум с международно участие
“Предизвикателствата пред управлението на човешките ресурси в процеса на разширяване на Европейския съюз.
Трудово законодателство”
 31 ноември 2004 г., гр. София, х-л Шератон

Уважаеми колеги,

Присъединяването на България към ЕС е национален приоритет, който поставя високи изисквания и отговорности пред всеки от нас.

Разширяването на ЕС ни изправя пред нови предизвикателства в областта на управлението и развитието на човешките ресурси. Готови ли сме да ги приемем, в състояние ли сме да дадем отговор на въпроси като:

- Какви са положителните страни в процеса на присъединяването към ЕС и как да ги приложим успешно?
- Какво влияние ще окаже присъединяването ни към ЕС върху пазара на труда?
- С какви проблеми ще се сблъскат мениджърите и специалистите по управление и развитие на човешките ресурси?
- Какви перспективи и тенденции се разкриват пред мениджърите и специалистите по човешки ресурси/

Нашето желание е по време на форума чрез лекции и дискусии да потърсим заедно отговор на тези въпроси.

За да се запознаем с опита в страните от ЕС, както и в наскоро приетите членове и да популяризираме добрите практики в областта, ние сме поканили утвърдени професионалисти по управление и развитие на човешките ресурси като:

- Кжиштоф Валчак – член на Борда на Полската асоциация за управление на човешките ресурси, експерт по европейско право, работи и за Нау Group;
- Танос Анерусос – председател на гръцката Асоциацията за управление на персонала; Директор Човешки ресурси, Тойота, Гърция
- Игор Докупил – зам. председател на Словашката Асоциацията за управление и развитие на човешките ресурси;
- проф. Пол Клодел от Франция - бивш вице-президент и директор Човешки ресурси на Alcatel, консултант и преподавател в университети в Европа и САЩ;
- Кая Филипс от Естония – преподавател във факултета по икономика на Университета в Тарту, Естония;
- Петер Лендвай от Унгария – Мениджър Човешки ресурси в Schneider Electric – Унгария;
- Джордж Ашикалис от Кипър – член на Работна група “Социални въпроси и човешки ресурси” на EUROELECTRIC /Union of European Electric Companies/.

От българска страна лектори и гости ще бъдат представители на Министерство на Евроинтеграцията, на Министерството на труда и социалната политика, синдикатите и работодателите.

За участие във форума ще бъдат поканени професионалисти в областта на управлението и развитието на човешките ресурси – практики, консултанти, представители на академичните среди, представители на държавната администрация, бизнеса.

Форумът ще се предхожда от работна среща – семинар (workshop), която ще се проведе на 10 ноември 2004 год. от 13.00 до 17.00 ч. в хотел Шератон.

Целта на форума е да се запознаем с опита и добрите практики в областта на УРЧР в страните от ЕС и с изискванията в областта на трудовото законодателство и социалната сфера.

Уверени сме, че в рамките на този форум ще направим заедно успешна стъпка в подготовката ни за предстоящите промени по пътя към присъединяването ни към Европейския съюз.

Уважаеми колеги,

Ние активно работим по организацията на форума и своевременно ще ви информираме за всички детайли.

Благодарим предварително на всички колеги, които имат желание и възможност да се включат и съдействат в процеса на подготовката и провеждането на конференцията.

Соня Ангелова
 Изпълнителен директор
 БАУРЧР

БАУРЧР организира с любезното съдействие на ГлоБул работна среща- семинар на тема:

Системата за Атестация – предизвикателства и възможности

24 Септември 2004г. , х-л Хилтън
 8 Октомври 2004г., сградата на Office1Superstore

Презентатори и фасилитатори на семинара са представителите на GloBul:

- Соня Славчева – Директор Човешки ресурси и администрация
- Добромира Сярова – Специалист Организация и развитие
- Антоанета Калчева – Специалист Осигуряване на качеството
- Надя Стефанова – Специалист Вътрешна комуникация
- Станислава Запрянова – Ръководител секция Обучение и Вътрешна комуникация

Семинарът е разделен на 5 модула:

1.Системата за атестация на ГлоБул - Представяне на системата за Преглед на представянето и развитието на ГлоБул (годишен процес на атестация)

2.Нашият опит в ГлоБул от прилагането на системата за атестация. Презентация - Как се създаде системата и как я използваме сега

3.Дискусионни групи по дадените теми:

- Атестация и вътрешна комуникация
- Атестация и обучение
- Атестация, процедура и документация

4.Системата за атестация и обвързаност с другите системи за УЧР - Работа в голямата група

- Резултати от дискусиите във всяка група
- Обобщения

5.Презентаторите дават полезни съвети за ефективна атестация

Работната среща – семинар е предназначена за мениджъри и специалисти по човешки ресурси, ръководители на отдели, управители.

Поради големият интерес местата за участие в семинара на 24 септември вече са запълнени.

За повече информация за семинара и наличните свободни места моля свържете се с екипа на БАУРЧР на телефон 950 10 90/950 10 91 или на email :brmda@bhrmda.orbitel.bg

ПРИНЦИП НА МОТИВАЦИОННАТА КОМУНИКАЦИЯ



Мотивационната комуникация е всяка комуникация, която има за цел да стимулира ангажираността на служителите да бъдат въввлечени в реализирането на това, което желае да постигне мениджъра. Въвличането означава емоционална и интелектуална ангажираност и фокус.

Тази ангажираща или въвличаща цел се явява като допълнение или даже вместо нормалната цел на комуникиране на основната идея. По традиция, мениджърите отправят функционално, а не мотивационно съобщение. Причината е в това, че комуникацията мениджър-служител е била ориентирана към задачи, а не ориентирана към хора.

Традиционно, когато мениджърите решават да се съсредоточат върху мотивацията, а не само върху функционалния аспект на работата те имат склонност да се фокусират върху мотивацията като върху нещо независимо от нормалната работа, която бързо може да се активира и да накара хората да се трудят по-усърдно.

Смята се, че ако насърчите хората или ако им креснете, те някакси ще се мотивират и ще започнат да работят по-усилено. Но трайната съществена мотивация не се състои в насърчения или кръсъци, а тя трябва да се зароди отвътре, като естествен отговор на

обстоятелствата. Мотивацията трябва да се зароди естествено в резултат на възприетията на служителите в определена работна ситуация. Техниките на мотивационната комуникация са мощно средство за стимулиране на естественото чувство на мотивация. Те работят фино за да достигнат до естествения ентузиазъм и мотивация към постижения на служителите, които са силно ангажирани с работата си.

Мотивационен подход към даден проблем - ако имате пред себе си проблем за решаване и желаете в същото време да изградите трудовия потенциал на служителите си.

Вместо да казвате на служителите какво да правят, дайте им възможност да предложат свои решения на проблема. Първо, обяснете проблема на служителите. Второ, провокирайте ги да предложат идеи за решението му. Трето, съдействайте на служителите в избора на решения и четвърто, уврете се, че вашите служители са преценили как да реализират добре своята идея за решение на проблема. Следете работата на служителите осигурявайки им нужната информация или помощ за успешна работа.

Използвайте процеса на **споделено взимане на решение**. С негова помощ може да изградите мотивацията на служителите чрез участието им в решаване на проблем и да бъдат намерени висококачествени решения на проблема.

Стимулирайте мисленето.

Приканвайки служителите да се открият и да се включат във взимане на решение или решаване на проблеми, е мотивация, предизвикваща ги да се замислят за своята работа. Когато хората задават въпроси, проучват причини и възможности те виждат работата си като по-интересна и по-често се замислят как да я подобрят. За да стимулирате мисленето им питайте за това, в какво се корени даден случай или проблем, накарайте ги да се замислят за друго възможно обяснение или вариант. Вашите въпроси биха помогнали на служителите да излязат от позицията на приемачи даден проблем и биха ги окуражили да мислят по-активно за това, как да се справят със ситуацията. Това дава усещане за голям контрол и мотивира.

Питайте ги за: как да изпълним определена задача; за и против; кой за какво е най-подходящ; цели (време, количество, качество и др.)

Всички тези техники насърчават служителите да мислят по-творчески и критично за своята работа. Комбинацията между творчески мислещо поколение и подбор на аналитични идеи е много силна и често помага на мениджъра и на служителя да разберат работата си по-добре, да направят подобрения с помощта на нови подходи. Когато служителите са ангажирани не само с извършването на работата си, но и с подобряването на своите трудови методи, те стават силно ангажирани и мотивирани.



Създайте ориентация към действие. Първо, погрижете се за негативните настроения създавайки позитивна работна атмосфера – инвестирайте в тази атмосфера фокусирайки хората си към продуктивни дейности. Заложете на: *ясни задачи* (всеки е наясно какво трябва да прави); *достатъчно ресурси* (те знаят как да го направят и имат необходимите ресурси за да го направят); *постижими предизвикателства* (никой няма прекалено лесна или прекалено трудна работа, тъй като и двете крайности са демотивиращи); *задълбочена обратна връзка* (те могат да следят успеваемостта си и

как се справят с помощта на ясни оценъчни таблици и обратна връзка от колкото се може повече източника); *съдържателна цел* (важно е да виждат защо работят и какви цели биха помогнали за да го постигнат).

Ясна обратна връзка.

Специфична – за да могат служителите да я отъждествят с определени поведения или действия; *Точна* – за да доведе до полезни прозрения, а не объркване или гняв; *Информативна* – да дава идея за това как нещата да се правят по-различно и по-добре; *Управляема* – за да може да се свърже с поведение или действия, които служителя може да промени.

СПОДЕЛЕН ОПИТ

В края на миналия месец БМВ Груп оповести, че заводът на Мини в Оксфорд е направил съкращение на разходите с 10,5 млн. лири за последните две години. Никола Скот, оглавяваща отдел 'Управление на промяната', веднага отдаде това съкращение на създаването на културата на идеи. Същността на тази инициатива е работата в групи (ята), която донесе на завода и наградата на CIPD People Management миналата година ('A mini adventure', 6 November 2003).

Като част от по-голям проект за управление на промяната, 'ятата' насърчават служителите да се обединяват в автономни екипи за да се справят с производствените проблеми сами.

'Когато спечелихме наградата миналата година ние бяхме много структурирани и задавахме на екипите в целия завод темите, по които да дискутират, така всички имаха единен критерий. Но тази година, заедно с определянето на целите за 2004, даваме по-голяма свобода на различните отдели,' обяснява Скот.

Чрез този подход Скот дава контрол на мениджърите и лидерите в екипите. В подкрепа се организират редовни срещи на кръгла маса между представителите на отдела по управление на промяната и всеки от екипите-ята. Според Скот, е отнело известно време докато се въведат тези срещи, тъй като отделните екипи е трябвало да свикнат с представителите на управлението на промяната и да ги приемат като подкрепящ партньор, а не като личности водещи дискусиите.

Последното предизвикателство, изправило се пред служителите беше да приспособят производствения процес така, че да пригледят към съществуващите условия производството на новия открит модел автомобил на Мини. На всеки екип от различните отдели му бе дадено право на пряко управление на необходимите специфични промени, които се изискваха. И тъй като мястото на производство на новия модел автомобил е на поточната линия на стандартния Мини, почти всеки служител трябваше да въведе значителни промени в методите си на работа. Процесът на събиране на идеи от служителите беше усъвършенстван чрез въвеждането на база данни през януари

ТЕСТА НА УСМИВКАТА



Използвайте този тест когато отивате в дадена организация за първи път защото той действа като бърз индикатор за нивото на вътрешна мотивация у служителите там.

В какво се състои:

- ако много от хората се усмихват по време на работа, това е индикатор за здрава среда с добри нива на мотивация;

- ако рядко забелязвате усмивки, това свидетелства за ниво на мотивацията, наполовина от необходимото. В такъв случай трябва да се премахнат отрицателните настроения и сериозно да се подходи към повишаване мотивацията на служителите;

- ако много рядко, едва едва се появява усмивка на нечие лице, положението е сериозно. Това е показател за демотивация и има нужда от сериозна и продължителна работа върху този проблем.

Защо да се доверим на този тест?

По простата причина, че хората се усмихват много, когато са силно мотивирани – особено когато са вътрешно, естествено мотивирани. И това изглежда е валидно за различните култури. Когато хората са развълнувани и мотивирани от своята работа те са в стихията си и гонят интересни предизвикателства, те са щастливи. Те се наслаждават на работата си. Те са изпълнени с енергия, а не с напрежение или стрес. Те се наслаждават на компанията на други, които също работят с желание и в търсене на предизвикателства. Като резултат от всичко това виждаме усмивки.

Всичко това прави теста с усмивка изключително силна и в същото време изключително елементарна форма за обратна връзка относно мотивацията на служителите.

през януари. 'Всеки, който предлага идея е отговорен за преследването ѝ. Чрез базата данни те няма да бъдат забравени.'

Също така, се обръща голямо внимание на това, да получат обратна връзка служителите, чиито идеи не са били приложими. Във връзка с това Скот отбелязва, че в миналото фирмата не е била достатъчно отзивчива.

'Ако дадена идея не може да работи поради качествени или конструктивни причини, то индивида или екипа, предложил идеята, може никога да не разбере защо предложението му не е реализирано. Аз искам те да знаят, че ние ценим техните предложения, дори и ако нямаме възможност да реализираме всяко от тях,' казва тя.

Когато бъдат одобрени идеи от работилницата, е важно да има осезаема награда за предложението я служител, но според Скот вербалното признание е най-ценно. Признанието от вън също повдига духа и Скот се старее да подчертае колко успешна е била програмата събирайки и излагайки всички награди, които са спечелили в централната столова.

'Хората от поделението в Оксфорд не осъзнават какво е постигнато защото много от тези награди не присъстват физически там. Те могат да бъдат в Германия, в маркетинговия отдел, или в нашия офис в Бракнел, който се занимава с връзки с медите.'

Скот вярва, че изтъкването на техния успех е решаващо за развитието на организационната култура. 'Ние постоянно се опитваме да свързваме изпълнените с висок заряд образи на успешните ни продукти със завода, тъй като същността на управлението на промяната е да направиш компанията като продукта ѝ, автомобила: позитивна, енергична, полезна и носеща удоволствие.'

Скот смята, че целия процес все още има нужда от насочване. За това, екип се е заел с предефинирането на мисията и визията на завода.

Тя приема, че нейната крайна цел да получи 100-процентова подкрепа от служителите си е почти невъзможна. 'Знам че винаги ще има група хора, които не биха искали да се ангажират и да работят'. Но тя е решила да достигне възможно най-близко до целта си и да продължава напред с трансформацията.

'Ако през следващите три години успеем да реализираме същото количество промени, което реализирахме през последните три години, това би ни определило като най-успешното поделение в групата.'

Какво представляват 'ятата'? Тази инициатива се основава на принципа на разрешаване на йерархическите структури създавайки автономни работни групи от по 8 до 15 служителя и давайки им власт и свобода сами да се справят с производствените проблеми.

Веднъж в месеца поточната линия спира и всеки екип си организира 90-минутна среща за обмяна на идеи.

Идеята не е да се постига само съкращение на разходите. Схемата е проектирана така, че да развива култура, която позволява на служителите да изразят своето безпокойство относно т. нар. 'смушаваци фактори', например хладилника с разхладителни напитки и твърде далеч от поточната линия.

'Ако премахнем смушанията в системата – нещата, които притесняват хората – те биха били по-способни да излизат с идеи, които засягат автомобила.'

Културата на идеи поощрява чрез своята пряка връзка с бонусите. За да получат пълния пакет бонуси от служителите се очаква да правят средно по 3 успешни предложения на година, които биха донесли спестяване на разходи на стойност общо 800 лири. Миналата година са предложени 14 086 идеи и повече от 11 000 са реализирани. Те могат да бъдат съвсем прости, като например да се изключва осветлението в неизползвани помещения в завода. Тази идея спести на завода от сметките за електричество 5 865 лири за годината

Литература:

1. *Motivational Management. Inspiring Your People for Maximum Performance, 2003 AMACOM-American Management Association*
2. *Productivity Drive, People Management, April 2004*

Предстоящи международни събития...



Австралийски институт за човешки ресурси:
Хората в бизнеса: Да направим УРЧ да се случи
19-20 Октомври 2004, Сидни, Австралия



Chartered Institute for Personnel and Development (CIPD)
Годишна конференция - Хората означават бизнес
27-29 октомври 2004г, Харогейт, Йоркшир, Великобритания

Една практическо ориентирана конференция, която представя широка гама от инструменти в областта на човешките ресурси създадени за планиране, задържане, управление на способностите и др. Ще бъдат разгледани казуси, които дават конкретни и ясни съвети как да се осигури успеха на бизнеса, чрез постигане на целите на управлението на хора. Главните насоки на конференцията проследяват четири основни сфери, които са критични за оперативния успех на много дейности свързани с УЧР:

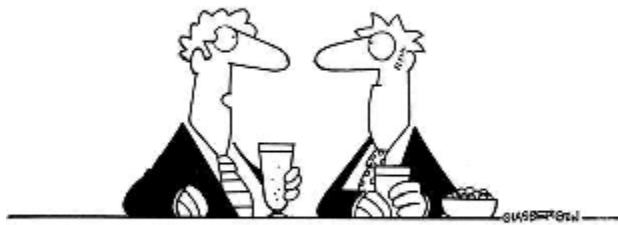
Начинът, по който управляваме уменията и приноса на всеки от нашите служители е от жизненоважно значение за постигането на устойчив успех. Това е ключът към създаването на конкурентно предимство, което може да се развива и регенира с промяната на хората и пазарите. На конференцията ще вземат участие над 100 гост-лектора от най-реномираните университети и организации в целия свят, които ще представят най-горещите теми в областта на управлението на човешките ресурси, представянето на организациите и стратегическо развитие. Някои от основните подтеми на конференцията са:

- Стратегия – нови модели в областта на УЧР

- Планове- планиране на функции от типа на набиране, подбор и други дейности свързани с работната сила.
 - Култура – въпроси свързани с изграждане на работна среда стимулираща високо представяне, изграждането на име на добър работодател и способност за задържане на най-добрите служители.
 - Рискове – въпроси свързани със законодателните изисквания и ограничения;
 - Продуктивност
- За повече информация www.ahri.com.au

приноса като мощен инструмент за мотивация, новия психологически договор и последиците от него за начина, по който управляваме и др.

- Управление на промяната – ключови промени, с които се сблъсква всяка организация и влиянието, което те оказват върху практиките във компанията
- Лидерство – как да развие лидерството в дългосрочен план, за да постигнем конкурентно предимство
- Война за таланти – актуални тенденции в областта на управлението на таланти, в това число намаляване на текучеството, управление на изпълнението.



Опитах се да покажа страст към кариерата си, но тя иска да сме само добри приятели.



Това е най-ефективната книга за мотивация, която съм чел някога. Пълна е със сметки и заеми, които трябва да изплащам.



Единственото, което знам е, че тежах 75кг. преди шефът ми да ме изпрати на този семинар за изграждане на личността.



Мисля да сграбча деня, преди той да ме сграбчи.

(продължава от стр.3)

- “Хората и информационните технологии”

Този проект е съсредоточен върху популяризирането и развитието на надеждни професионални информационни системи, подпомагащи управлението на човешките ресурси в организацията. Асоциацията дава препоръки на най-качествените ИТ системи.

- Интеграция на професионалистите в областта на УЧР

Дейността на ПАУЧР се базира на интеграцията на HR професионалистите в Полша. Освен многото конференции, семинари и работни срещи организирани за професионалистите в областта на човешките ресурси, асоциацията предоставя на своите членове много други възможности. “HR кръчма” (HR Pub) започва като инициатива целяща интегрирането на членовете на едно по-малко неформално ниво. Този проект представлява срещи и дискусии не само по въпроси в областта на човешките ресурси, но се асоциира с обсъждане на теми свързани с култура, хобита и други лични интереси на членовете. Месечните срещи на регионалните клубове предоставят възможност за споделяне на опит, а така също за създаване на мрежа от контакти.

Бюлетинът на асоциацията

За да поддържа членовете си информирани за всички събития в областта на човешките ресурси асоциацията изпраща всеки месец електронен бюлетин.

Разпространява и друга информация и офери както по пощата така и по email. ПАУЧР участва в много публикации, много от членовете ѝ имат публикувани статии в списания в областта на УЧР (“Personnel and Management”, “Businessman Magazine”, “Business Pulse”).

Членство в ПАУЧР

ПАУЧР предлага два вида членство. Редово членство- професионалисти в областта на човешките ресурси, директори, мениджъри, консултанти и подкрепящо членство – компании, които желаят да подпомогнат целите на асоциацията. Ползите, които се предоставят на членовете са:

- Отстъпка при участие във всяко едно събитие организирано от асоциацията
- Отстъпка при абонамент за всяко списание за УЧР, с което асоциацията си партнира
- Месечен бюлетин
- Професионални познания и обучение
- Месечни срещи на регионалните клубове, които предоставят възможността за сътрудничество и обмяна на опит между специалистите по УЧР.
- Офери и промоции, отнасящи се до събития и услуги в областта на човешките ресурси
- Безплатен абонамент за електронния форум на асоциацията
- Възможност за развитие чрез участие в следните проектни екипи:
 - Екип за европейски проекти
 - Екип за маркетинг и комуникация
 - Екип “Международни проекти”

- Екип “Развитие и обмяна на знания”
- Екип във връзка с кодекса на труда
- Екип “Регионална обмяна на опит”

- Стажове за студенти
 - Консултации
 - Тестване и популяризиране на нови продукти в областта на човешките ресурси и модерни методи за управление
 - Възможност за публикуване на статии на професионални теми
 - Възможност за участие в много инициативи и конкурси
- Кандидат-членовете трябва да докажат наличието на опит в областта на човешките ресурси, и да бъдат препоръчани от управителния съвет. Всеки новоприет член внася членски внос в размер на 50 евро и еднократна въстъпителна такса в размер на 15 евро. Членският внос важи за период от 12 месеца.

ПАУЧР и присъединяването на Полша към ЕС

ПАУЧР активно участва в европейски проекти свързани с професионално обучение и съфинансирани от Европейския социален фонд. Асоциацията си сътрудничи с Полската агенция за развитие на предприемачеството по отношение на популяризиране на програмите на Европейския социален фонд и играе важна роля за разпространяването на информация сред полските компании.

Екипът на БАУЧР благодари на колежите от полската асоциация за оказаното съдействие при изготвянето на настоящата статия.