

VI Национална конференция на БАУРЧР
 бе организирана с
 подкрепата на:

Генерални спонсори:



Когато искаш да те чуят



Основнен спонсор



ПЕНСИОННОСИГУРИТЕЛНО ДРУЖЕСТВО

Спонсори



ВСИЧКО ЗА ВАШИЯ ОФИС ПОД 1 ПОКРИВ



В. ПАРИ

БРОЙ 92 - ПОНЕДЕЛНИК, 16 МАЙ 2005 Г

КЛЮЧОВЕТЕ КЪМ ЧОВЕШКИЯ ПОТЕНЦИАЛ

Много практика и малко теория. Така накратко може да се опише Шестата годишна конференция на Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси, която се състоя в края на миналата седмица в Албена. На нея HR елитът в България се събра за пореден път, за да предаде и обмени опита си по ключовите моменти в работата по управление и развитие на човешкия потенциал. За разлика от предходни конференции тази изцяло се съсредоточи върху познанието от практиката. Докладите, които обясняват принципно как и какво трябва да се направи, за да успее една организация, почти липсваха. И въпреки че HR мениджърите представяха добрите практики на компаниите си в конферентната зала, начините за прилагането им бяха взети от реалния бизнес и отчитаха реалните резултати.



С подкрепата на



USAID
 FROM THE AMERICAN PEOPLE

Медиен партньор

МЕНИДЖЪР!

**Управителен съвет на
БАУРЧР**

Евгения Георгиева

Председател

Главен Директор Човешки ресурси
БТК АД

Васил Арарски

Член на УС

Мениджър Човешки ресурси
Активс 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 –
Южнотрансвайска зона,
Шнайдер Електрик България
ЕООД

Таня Бояджиева

Член на УС

Директор Консултантски услуги по
Човешки капитал
Делойт

Тодор Миндаликов

Член на УС

Директор организационно и
стратегическо развитие
Адрес България Холдинг АД

Христо Стоянов

Член на УС

Директор Човешки ресурси
Фиксотта ООД

Офис БАУРЧР

Светлана Морозова

Антонина Лазарова

Галина Атанасова

Галина Илиева

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,

На 12-14 май в кк Албена бе проведена Шеста национална конференция с международно участие на тема: **'Отключване на човешкия потенциал - какво наистина работи'**. Общо 290 души участваха в нея.

Това събитие се превърна в реалност благодарение подкрепата на: генералните спонсори Глобул и КПМГ; основния спонсор Ай Ен Джи Пенсионноосигурително дружество; спонсорите БТК, Содексо Пасс, Адрес Недвижими Имоти, Офис 1 Суперстор, Хепи Бар&Грил, Делойт, Каменица; с подкрепата на Проект 'Пазар на труда' на Американската агенция за международно развитие; медийния ни партньор списание Мениджър.

Конференцията бе предшествана от работен семинар, който бе проведен на 12 май. Темата бе **Пътят на функцията по човешки ресурси: HR фокус върху бизнеса; (Пре)структуриране на функцията; Практическо приложение; Фактори на промяната, а водещ - Жил Гамбад, Мениджър, Нау Group.**

Поради големия интерес към проведените по време на миналогодишната конференция **игри на плажа** организаторите пожелаха да зарадват своите гости с подобно шоу и тази година. Метеорологичните условия не позволиха плажът да се превърне отново в арена на забавните игри, но и не успяха да помрачат настроението и желанието на участниците да станат част от тренинга. Водещ бе ексцентричният **Джакомо Католоне**, който откри и подходящо място за представлението си в една от залите на хотел Добруджа в кк Албена.

На 13 май председателят на БАУРЧР **Евгения Георгиева** официално откри Шестата национална конференция на Асоциацията. Тя представи и новия изпълнителен директор на БАУРЧР г-жа **Светлана Морозова**.

По време на първата сесия на тема 'Организационна култура на успяващата организация. Управление на промяната' презентатори бяха: **Марк Де Тюрк, Управляващ директор, IDEAS, Белгия**, с лекция, засягаща организационната култура на успяващата организация; **инж. Боряна Манолова, Управител, Лифтърн България ЕООД**, 'Приобщаване към културата на мултинационална корпорация - опитът на Lifton България'; **Нели Гоцева, Специалист Подбор, Обучение и Развитие** и **Мария Трифонова, Координатор обучение, БТК АД**, говориха по темата за управление на промяната и как да бъдем социално отговорни работодатели.

Отношение по темата как да управляваме талантите, как да ги задържим в организацията и как да управляваме знанията взеха: **Михел ван ден Берг, Стариши консултант, Deloitte Централна Европа**, и **Златина Димитрова, Консултант, Deloitte България**: 'Управление на талантите – ефективни практики'; **Бари Л. Дънкън, Консултант, Проект 'Пазар на труда' на Американската агенция за международно развитие**: 'Ползата на работодателите от организирането на стажантски програми'; **Джон Еърст, Съветник по предприемачеството на България в ЕС**: 'Управление на знанията – пример на приложение в България'; **Любомир Чолаков, Управител, Варна Бизнес Сървисиз ООД** и **Координатор регионален клуб БАУРЧР, Варна**, и **Светлана Лексин, Мениджър образователни услуги, Варна Бизнес Сървисиз ООД**: 'Лоялността като двупосочна улица – как да задържим ценните хора'.

Третата сесия бе посветена на партньорството между УЧР и бизнеса. Тази сесия съдържаше две търговски презентации. **Беноа Шанион, Управляващ партньор, Александър Юз България**, представи: 'Талантите - привличане, мотивиране и задържане'. Екипът на Глобул в състав **Соня Славчева, Директор ЧР** и **администрация, Васил Чалашканов, Р-л отдел 'Собствена търговска мрежа'**, **Станислава Запрянова, Р-л отдел 'Обучение и вътрешна комуникации'**, **Вера Димова, Ръководител отдел ЧР**, представи: 'Нека ви бъдем полезни – разказ за

едно истинско партньорство между HR и бизнеса’.

Темата за оценка на човешкия капитал събра в четвъртата сесия **Стела Узунова**, *Директор отдел ЧР, ЕЙМС Хюмън Кепитъл*, която говори за индивидуално консултиране и напътстване (coaching), как да разработим златната жила; **Франсоа-Ксавие Льо Люарн**, *Генерален директор, Vulpris, Франция: HR Intelligence – липсващата връзка*; **Диана Китанова**, *Старши консултант, КПМГ: ‘Оценяването на управленския състав - средство за оптимизация или развитие?’ – опит от практиката*; **Елка Радойновска**, *Маркетинг и връзки с клиенти, ACE HR Services: ‘Предизвикателството "assessment"’*.

В същия ден в паралелна зала бяха направени няколко търговски презентации, свързани със средства в помощ на управлението на човешките ресурси. Презентатори бяха **д-р Румяна Согирова**, *Изпълнителен директор на Ай Ен Джи Пенсионноосигурително дружество: ‘Доброволно пенсионно осигуряване в контекста на Европейската перспектива за България’*; **Мариан Филев**, *Маркетинг директор, AIG-Life България: ‘Придобивките за служителите като управленски инструмент за мотивация’*; **Николай Ялъмов**, *Изпълнителен директор на Капман Асет Мениджмънт АД, ИД ‘Капман Капитал’ АД: ‘Ефективни методи за контрол върху изтичането на кадри’*; **Николай Пенев**, *Управител, СТЕС –БГ: ‘Оценка на уменията на IT екипи чрез Microsoft Skills Assessment for Organizations’*; **Ирина Трайкова** и **Стефан Димитров**, *РААБЕ: ‘РААБЕ – вашият надежден бизнес партньор в УЧР’*.

Проф.д.ик.н. Анна Недялкова, *доц.д-р Лоретта Парашкевова* и *г.ас. д-р Снежанка Овчарова* от *Варненски Свободен университет* представиха ‘Съвременно управление на човешките ресурси по примера на Варненски свободен университет’. **Марк де Тюрк**, *Директор Проект на UNISYS и Технолога по информационна система за управление на*

човешките ресурси в публичната администрация: ‘Реинженеринг на работните процеси при управлението на човешките ресурси – пример от практиката’. **Пирет Пус**, *Координатор, PARE*, представи Естонската асоциация за развитие на персонала.

За първи път в историята на пролетната конференция на Асоциацията бе проведен **Дискусионен форум** на тема ‘*Неефективни и противоречиви разпоредби в българското трудово и осигурително законодателство. Предложения за тяхното бъдещо изменение и усъвършестване*’. Водеща на форума бе **Нина Гевренова**, *Гл.юридически съветник Трудово право, БТК АД*.

Вторият ден от конференцията започна с обсъждане на проблема относно развитието на човешкия потенциал. По време на тази сесия своя опит споделиха **Добромира Сярова**, *Мениджър градация на длъжностите и оценка на представянето*, и **Емануил Манасиев**, *Специалист ЧР, БТК АД: ‘Изграждане на екипност в дистанционна среда’*; **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 очаквания’*; **Корнелия Венева**, *Консултант, ЕЙМС Хюмън Кепитъл: ‘360-градусова обратна връзка – как AIMS оцени AIMS’*; **Веселка Цочева**, *Управляващ директор, КонсулТим Хюмън Кепитъл България: ‘Отключаване на потенциала на хората в организацията чрез системата Томас, или точният човек на точното място’*.

След дискусия и кратка кафе пауза програмата продължи с темата за предизвикателствата пред мениджърите и специалистите по човешки ресурси. Сесията откри **доц. Юрий Алкалай**, *УМ, НБУ* с презентацията си ‘Интернет улеснява оценяването на компетентност – проектът “Web HR compass”’; придобиване на

професионална квалификация по управление на човешки ресурси чрез Институт за сертифицирани професионалисти по ЧР – опитът досега и планове за бъдещето.’ Гостите от Румъния **Делия Бърнам**, *Изп. директор на HR Клуб Румъния и консултант, Александър Юз Интернешънъл*, и **Амалия Савинеску**, *управляващ партньор, Тандем Консултинг, Румъния*, направиха представяне на румънската асоциация и запознаха участниците с предизвикателствата пред управлението на човешки ресурси в Румъния. **Таня Бояджиева**, *Член на УС на БАУРЧР*, сподели новостите в областта, представени на 22-рия европейски конгрес по човешки ресурси в Дъблин, Ирландия, май 2005.

Отново на 14 май, но в допълнителната зала се проведе паралелна сесия, на която бяха представени различни изследвания в областта на човешките ресурси. Екипът от специалисти от *БШПГ, Фондация “Силвика”* и *Лесотехнически университет доц. Иван Палигоров*, *доц. Васил Стипцов* и *Мариана Петрова* представиха ‘Управление и развитие на човешките ресурси чрез обучение по многофункционално горско планиране’. *Гл. ас. д-р Анна Велева* от *Пловдивски университет “Паисий Хилендарски”* изнесе лекция на тема ‘Човекът като информационна система – отключване на способностите’, а **Соня Карабелова**, *Ph.D, Софийски Университет*, говори за психологическите особености на ефективното управление на човешкия потенциал.

Членовете на Управителния съвет и екипът на БАУРЧР благодарят на всички, които проявиха интерес към едно от най-значимите годишни мероприятия на Асоциацията. Благодарим ви за приятната среща, за подкрепата, споделения опит и желанието да си сътрудничим. Помогнете на професионалната си организация да се развива, да ви бъде полезна, като споделите с нас идеите си, похвалите и критиките си. Нека чуем вашия глас.

С най-добри пожелания

Екипът на БАУРЧР

В-к Дневник

Ползите от "сценария на продажбите"

ЗОРНИЦА МАРКОВА 24/5

- Добър ден. Казвам се Наталия и днес аз ще Ви обслужвам. Какво мога да Ви предложа за пиене?

.....

- Искате ли предястие или салата?

.....

- Какво ще желаете като основно ястие? Само да знаете, че днес има промоция и ако си поръчате някое от избраните ястия, ще получите безплатно сладолед.

.....

Виждам, че сте си изпили колата. Искате ли още една?

Забелязали ли сте, че вече има заведения в България, в които сервитьорите идват при вас през десетина минути и ви питат дали всичко е наред и имате ли нужда от нещо допълнително. Ако го направят с приятна усмивка, оставате с впечатление, че младежът или девойката, които ви обслужват, имат лично отношение към вас и се стараят да се чувствате добре в заведението. Това, разбира се, ви харесва и вие сте готови:

- да оставите бакшиш

- да се върнете и друг път в същото заведение

- да препоръчате ресторанта на ваш познат.

Очевидно сервитьорът не се държи така мило, защото изпитва лични симпатии към клиентите си. Той пита посетителите в заведението дали са доволни, защото това е само една от репликите в т.нар сценарий на продажбите, на който са обучени всички негови колеги. Ако клиентът се върне в ресторанта на следващия ден и седне на масата на друг сервитьор, той ще бъде обслужен по същия сценарий. Важното обаче е, че "стандартизираното поведение води до индивидуалното отношение към клиентите", както обясни наскоро ръководителят на отдел собствена търговска мрежа в мобилния оператор "Глобул" Васил Чалашканов по време на Шестата годишна конференция на Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси в Албена.

Много от магазините и заведенията в Европа и САЩ работят със сценарии на продажбите. Това са реплики, които

трябва да се научат от всеки служител в търговската мрежа и се използват при обслужването на клиентите. Сценарият на продажбите определя още как трябва да се държи служителят и описва всяка една негова стъпка - от посрещането на клиента през обслужването, убеждаването за продажба, "затварянето" на продажбата и изпращането. Този стандартен метод може да се прилага при всякакъв вид търговски обекти - заведения за бързо хранене, скъпи ресторанти, магазини за дрехи, обувки аксесоари, техника, мебели и т. н. Използва се и в компаниите за услуги или във финансовите институции.

Сценарият за продажбите е съобразен с някои общовалидни правила, но е разработен според специфичните нужди и особености на компанията. Обикновено този метод се въвежда с помощта на специалистите по човешки ресурси, психолози или на външни консултантски агенции, които изследват пазара и екипа на компанията.

Сценарият може да има различни цели, но в общи линии той се прилага, за да остане клиентите доволни и да купят продукта или услугата на компанията. Затова се иска много добре да се познават спецификите на пазара и очакванията на клиентите. Другото важно условие е персоналът да е научил сценария много добре и да го прилага при обслужването на всеки клиент. При това обаче не трябва да си личи, че репликите са заучени, а трябва да звучат, сякаш са измислени на момента.

Американската верига за бързо хранене и сладолед "Френдлис" (Friendlys) е пример за това как сценарият на продажбите се прилага успешно. Веригата има повече от 520 ресторанта, най-вече по източното крайбрежие на САЩ. В нея работят над 10 хил. служители, като две трети от тях са сервитьори. Преди да започнат работа, те минават на обучение в продължение на една седмица. През това време основната задача е да научат детайлно сценария на продажбите и да разиграят всевъзможни ситуации с клиент. Начертава се всяка една стъпка на сервитьора и се измерва времето за всяко негово действие.

По време на работа сервитьорите се наблюдават от мениджъра на ресторанта или от неговите помощници. Има обаче и подставени "клиенти", които следят за стриктното изпълнение на сценария. Това са така наречените мистериозни клиенти (Mystery Shopper), наети специално от компанията. Те не се различават по нищо от нормалните посетители - от влизането в ресторанта, през консумацията до напускането на заведението. По никакъв начин не се издават, че са натоварени със специална "шпионска мисия". В момента, в който

излязат от ресторанта, те трябва да попълнят анкета от около 30 въпроса, в която да опишат как се е държал сервитьорът и дали е спазил всичките предписания по сценария на продажбите. Някои от въпросите са:

- Сервитьорът дойде ли при вас до две минути от седането ви на масата?

- Представи ли се с репликата "Здравейте, името ми е... и аз съм Вашият сервитьор днес"?

- Донесе ли напитките до петата минута?

- Предложи ли салата или предястие?

- Донесе ли предястието до петата минута, след като поръчахте?

- Препоръча ли специалните ястия от промоцията?

- Донесе ли основното ястие до седмата минута, след като поръчахте?

- Провери ли два пъти дали всичко е наред, или се нуждаете от нещо допълнително?

- Предложи ли ви втора напитка, след като изпихте първата?

- Отсервира ли празните чинии, когато бяхте готови?

Срещу всеки въпрос има точки, а общият сбор е 100. Ако сервитьорът има между 95 и 100, получават награда, ако има по-малко - получава някаква санкция, в зависимост от броя на точките. Ако лошият резултат се повтори няколко пъти, може да се стигне и до уволнение.

Това е метод, който на пръв поглед изглежда като изкуствена машина за обслужване на клиенти и на мнозина им се струва, че така се губи индивидуалността на хората. Методът обаче е широко разпространен във всякакъв тип компании в чужбина. Вече има редица примери, когато и българските фирми започват да обучават кадрите си с помощта на такъв сценарий на продажбите.

Направихме две независими проучвания за поведението на служителите в търговската ни мрежа, разказа Васил Чалашканов от "Глобул", представяйки как компанията е разработила проект за сценарий на продажбите. В резултат на изследванията се стига до извода, че продавачите в магазините на "Глобул" са добре обучени и се държат мило с клиентите, но често пъти не успяват да задържат посетителите в магазина и да ги накарат да купят нещо. Имаше случаи, когато клиент влиза в обект на

веригата и пита какво ново има. В отговор продавачът го обсипва с информация за всичко, което се продава в магазина, без преди това да се е поинтересувал от какво точно клиентът има нужда. След пет минутен монолог клиентът се чувства объркан, продавачът още повече и завършва: "Помислете и ако решите утре, се върнете", разказва Чалашканов. На базата на проучванията се стига до извода, че:

- трябва да се изследват нуждите на клиентите;

- те трябва да останат доволни от обслужването, за да се върнат и друг път;

- продавачите трябва да са по-смели при "затварянето на продажбата".

Ежедневно през магазините на "Глобул" минават хиляди клиенти, които са потенциални купувачи, и този потенциал не трябва да се изпуска, посочи Чалашканов. Затова е нужно обаче правилното обслужване, добавя той. В тази връзка екип на компанията разработва сценарий на продажбите. По него работят представители на отдела по човешките ресурси, маркетинговия отдел и външни консултанти. Проектът се реализира на няколко етапа: с помощта на фокус групи се изготвят репликите; прави се подбор на обучаващите; пилотно се прави обучението на някои служители в търговската мрежа; сценарият се изпробва в два магазина; накрая се обучават всички служители в търговската мрежа на мобилния оператор.

В резултат на този проект се увеличават продажбите на компанията, твърдят от "Глобул". Това е пример как дейността на отдела по човешки ресурси подпомага търговската дейност на компанията, обясни HR мениджърът на мобилния оператор Соня Славчева.

Човешкият капитал

Ние знаем и сме убедени, че хората са ни най-ценният капитал - защо ни е да го измерваме?

Венцислав Савов
сп. "Мениджър"

МЕНИДЖЪР

На съвременните мениджъри все по-често се поставя условието да работят с числа, да планират, да контролират и измерват напредъка си. Числата, свързани с персонала, трябва да бъдат изведени с грижа и третиран с внимание. Въпреки това най-важното е да сме наясно какво искаме от тях.

Изпълнителните директори мълчаливо приемат недостатъчните измервания, като рядко искат друга информация, освен за броя на персонала, и сведения за разходите на отдела по УЧР. Малко са членовете на директорските бордове, които се интересуват от възвръщаемостта на инвестициите в човешкия капитал. Вътрешните убеждения в това, което изглежда правилно, надделяват над доказателствата за цената на постигнатите ползи.

По обобщени данни на проучване, проведено през 2004 г. от консултантската къща ISR¹ сред над 100 водещи предприятия по браншове в Америка, Европа, Азия, Близкия Изток и Северна Африка:

- 91% от предприятията ползват измерители, пряко или косвено свързани с оценка на човешкия капитал;
- 77% от представителите на компаниите споделят, че поне веднъж годишно правят анонимно допитване сред служителите за обратна връзка към мениджърите;
- 58% от респондентите посочват, че в управляваните от тях компании оценката на човешкия капитал е пряко обвързана с финансовите

измерители на ефективността на бизнес стратегията;

- 46% от компаниите ползват системи за цялостна оценка на бизнес процесите, базирани на scorecards;
- 15% от участниците в изследването са посочили, че нямат формални системи за оценка на приноса на човешкия капитал за формирането на печалбата (загубата).

Според ISR най-често срещаните нефинансови измерители на човешкия капитал в HR отделите са: броят на персонала (в 56% от случаите); социометричните индекси за мотивацията и удовлетвореността (47%); продуктивността (44%); отделните часове за обучение (40%); разходите за набиране и подбор (37%); закъсненията и отсъствията (35%); здравните и социални разходи за мотивация и задържане на талантивите служители (34%); 360-градусовата оценка или неин аналог (34%) и извънработното време (34%).

Проблемът с намирането на задоволителен метод за изчисление на капиталовата стойност на хората никога не е бил решен така, че да доведе до налагането на модел с широко приложение в контекста на управлението на човешките ресурси.

Всяко измерване е свързано с много документация и бюрократизиране на процеса. Неизменно възниква въпросът "Ние знаем и сме убедени, че хората са ни най-ценният капитал - защо ни е да го измерваме?" На този фундаментален въпрос трябва да бъде даден отговор.

Футболните клубове определят ценността на играчите чрез трансферните суми. Например "Реал Мадрид" закупи Зинедин Зидан през юли 2001 г. за рекордните 46 млн. лири стерлинги. Съвременните фирми разходват огромни финансови средства за т.нар. "златни премии", за да запазят служителите, на които наистина държат. Размерът на материалните и нема-

¹ www.isrinsight.com

териалните бонуси подсказва на получателя, че не е дооценен като „най-ценния ресурс“ за фирмата. Проблемът в случая е фактът, че тези суми не се изчисляват по определен формален метод, а са резултат от конкретно договаряне, субективна преценка и реализирането на непланирани разходи.

Консултантите и специалистите в областта на човешките ресурси осъзнават ценността на тези хора за бизнеса и особено високо оценяват капитала, притежаван от „служителите“, чиито имена са добре познати в съответния бранш. Читателите на анализи на капиталовите пазари отдавна са забелязали, че повишаването или понижаването на цената на дадена компания зависи от това дали „ключов играч“ се присъединява или напуска.

Когато Робърт Ейлинг (СЕО) напусна British Airways през 2000 г., стойността на акциите на компанията се повиши рязко. Справедливо или не, се наложи разбирането, че той се е превърнал в неподходящ за авиокомпанията поради твърдото си убеждение, че тя трябва да намалява разходите си. Тогава за първи път анализаторите започнаха да твърдят, че за разлика от традиционните материални форми на капитала, които могат да имат само положителни стойности, човешкият капитал приема и отрицателни стойности. Въпреки това в престижни издания като Financial Times често сме свидетели на заглавия, които гласят: „Цената на акциите на най-голямата компания в Сибир рязко спадна след напускане на изпълнителния ѝ директор“.

Изчисляване стойността на човешките ресурси

Интересът към оценяване на човешките ресурси започва в началото на 70-те години на миналия век, когато за първи път се създават специализирани университетски екипи, на които различни компании поставят задачата да разработят методика за Human Capital Accounting. Интересът към определянето на пазарната стойност на отделния човек и целия персонал съвпада с първите големи сливания, поглъщания и закривания на големи компании. С помощта на конвен-

ционалните счетоводни системи мениджърите могат да определят пазарната стойност на материалните активи, но не и на човешкия капитал.

Икономическата концепция за стойността има две измерения – полезност (представляваща ценността за собственика) и размяна (представляваща ценността за друг собственик). Когато се стигне до финансовото оценяване на капитала, се налагат три традиционни подхода:

- На базата на разходите – този метод следи размера на разходите или възвръщането на вече направените разходи.
- На базата на пазара – прилага се принципът за заплащане на цената на отворен пазар.
- На базата на приходите – потокът от средства в организацията, свързани с приноса на човешките ресурси, изчислени като стойност от очакваните нетни постъпления.

На база на разходите

Съществуват различни варианти на този метод. Един от тях отчита всички разходи, свързани с управлението на човешките ресурси – набиране, подбор, мотивиране, обучение и пр. Според този подход се очаква бъдещата полза от индивида да надхвърли направените до момента разходи за неговото привличане. Краткосрочно се очаква пълното възстановяване на тези разходи, както и на потенциални разходи, когато се наложи едно лице да бъде обучено до нивото, необходимо за организацията. Недостатъците се появяват, когато се наложи да се отчете влиянието на опита и потенциала на отделния служител за формирането на разходите за привличане.

Друг лесен начин за финансовата оценка на човешкия капитал е, като се вземе предвид размерът на индивидуалното възнаграждение. Работната заплата заедно с разходите за социално осигуряване трябва да бъдат прибавени към общите разходи, които работодателите калкулират при формирането на стойността на човешкия капитал. Специалистите в областта на управлението на

човешките ресурси отчитат, че бонусите, базирани на личната изява и представяне, не трябва да се включват в стойността, тъй като те не се отразяват върху основната ценност на индивида за бизнесорганизацията. Единствено изключение биха могли да са случаите, когато фиксираната и добавената част на заплащане всъщност представляват самото месечно възнаграждение. Този метод реално изравнява пазарната ценност на отделния служител.

Вариантът на модела е разработен за първи път от Lev & Schwartz през 1971. Авторите използват нивата на възнагражденията на служителите и начина им на формиране. Това е повече от традиционен метод за оценяване на ресурсите и отчита всички предизвикателства, свързани с формирането на потенциалната печалба за компанията и приноса на отделния служител.

Оценяването на ресурсите според разходите, свързани с тях, налага заключението, че стойността и разходите са тясно свързани. В доклада за интелектуалния си капитал от 1998 г. Scandia² прави изчисленията си по този начин и ги нарича „основна ценност на човешкия капитал“. Световно известната компания, популярна с модела си за оценка на интелектуалните активи, използва петгодишен период, за да наблюдава разходите за формиране на човешкия капитал. През 1995 стойността на човешкия капитал в Scandia е бил 9 милиарда долара, през 1996 достига 10,6 милиарда долара, а през 1998 - рекордните 12,7 милиарда долара. Методологията на Lev & Schwartz не е възприета от американските компании, но е интегрирана в няколко индийски организации, като например Infosys. Годишният доклад за 1997 компанията подробно информира за близо 1700 служители, които са напуснали производството и техническата поддръжка. В доклада мениджърите от Infosys представят изчисления за ценността на човешкия капитал за всяка от групите персонал. Стойността на всички човешки ресурси в Infosys през 1997 се изчислявала на 278,56 хиляди рупии срещу разходи от 51,63 хиляди рупии и добавена

² www.skandia.com

стойност от 99,41 хиляди рупии. Пропорциите са интересни според анализаторите, защото изчисленията показват, че ценността надвишава повече от пет пъти направените разходи.

На база на пазара

Всеки един служител има изградена представа за собствената си ценност. Често тази представа включва убеждението, че отделният служител би се справил успешно на по-високо йерархично ниво. При привличането на квалифициран служител за дадена позиция HR мениджърът на компанията си прави ясна оценка за това какво би било трудовото му възнаграждение, изхождайки от пазарно установените нива на заплащане в бранша. Методът за оценка на човешките ресурси, базиран на професията и заеманата позиция, не дава реалната стойност на индивидите. Този метод по-скоро е широк вариант за тълкуване на разходите, които би имал даден работодател за отделен кадър при неговото наемане.

Друга гледна точка е тази, при която се отчитат разходите за купуване на способности, компетенции и опит чрез временно използване на консултантски услуги. Пазарната стойност на консултантските услуги в голяма степен са формирани на база ценността на човешкия капитал, който стои зад услугата, от която се нуждае компанията. Подобни разходи са различни за всяка бизнес организация и зависят от имиджа на консултанта, когото искат да привлекат. Равнището на тези разходи винаги е по-високо, отколкото би било, ако се заплати на нает служител. Подобен модел позволява да се даде пазарна оценка за стойността на отделния служител или екип в компанията, които „спестяват“ разходите за наемането на външна консултантска услуга. Пазарната стойност би била добра основа за остойностяването на човешкия капитал, но според опитните мениджъри на практика това е трудно и отнемашо време упражнение за оценяване на отделния индивид.

На база на приходите

Вместо разглеждането на ценността като тясно свързана с разходите,

този метод отчита приходите и печалбата като функция на труда на отделния служител. Това е и най-близо до възприетите начини за формулиране на ценността. За съжаление, на практика е трудно този метод да бъде приложен за повечето заети, освен при определени професии – консултанти или търговци, например. Финансовите мениджъри биха могли да прогнозират приходите за една, две или пет години напред и да използват тази сума като основа за определяне ценността на отделния кадър. Периодът за оценка на възвръщаемостта трябва да бъде съобразен с реалистичните очаквания за времето на пребиваване на лицето в компанията. Това ще се отрази значително на рамките, в които се формулира отговорът на въпроса „Кой колко струва?“ Не е необходимо да се отбелязва, че продължителността на този период трудно подлежи на прогнозиране. Много от моделите в литературата за управление на човешките ресурси предполагат относително стабилно ниво на заетост, което също се определя доста обширно.

Финансовите мениджъри никога не биха инвестирали в оборудване и увеличаване на капитала, без да преценят възвръщаемостта на вложените средства. Волно или неволно, подобни разсъждения могат да се приложат и за увеличаване на човешкия капитал в компанията. От една страна обаче, колкото и да обичат числата, на мениджърите може да им омръзнат постоянните измервания и времето, което отделят за тях, а от друга страна, може да се окажат неспособни да намерят най-подходящия измерител.

Собственикът на Microsoft Бил Гейтс твърди „Нашите основни активи, които са нашият софтуер и уменията за разработването на софтуер, въобще не присъстват в балансовия отчет“. В действителност, по-малко от 3% от стойността на Microsoft е под формата на материални и финансови активи. HR мениджърите, решили да оценят стойността на човешкия капитал, по всяко едно време ще имат реална оценка за пазарната стойност на техните предприятия. Наемането, развитието, задържането и освобождаването на служители са скъпи

дейности. Колкото по-скоро се въведат модели за финансова оценка на капитала, управляван от HR отдела, толкова по-скоро висшия мениджмънт ще осъзнае приноса на персонала към корпоративната печалба (или загуба). Мениджърите, които скоро смениха надписа Human Resources на визитните си картички с Human Capital, твърдят че по-ефективно се управляват ресурси, капитали и процеси, които могат да бъдат измервани.

Кариерните центрове – инициатива на JobTiger.bg и Проект Пазар на труда на Американската Агенция за международно развитие

Разработването на кариерни центрове е част от Националната програма за студентски стажове на проект Пазар на труда на Американската Агенция за международно развитие и на JobTiger. Съвместната инициатива има за цел създаване на работещи модели на връзка между университетите, техния продукт – студентите, и работодателите.

В западните държави кариерният център е неразделна част от всеки университет, който има претенции да предлага съвременно образование и услуги на своите студенти. Добре функциониращите кариерни центрове са много силен маркетингов инструмент за привличане на бъдещи студенти.

Кариерните центрове предоставят висококачествени услуги, свързани с професионалното ориентиране и развитие на студентите. Професионално подготвени специалисти работят с учащите се, които желаят по-добре да определят своите интереси, възможности и потенциал с цел дефиниране на най-подходящите области за кариерно развитие. При съставянето на подобни профили често се използват различни техники като групови и индивидуални обсъждания, тестове и други. Центровете предоставят практически познания на студентите, свързани с тяхното кариерно развитие, като стратегии за търсене на работа, подготовка на документи за кандидатстване за стаж и/или работа, интервюта и други. За целта се организират различни практически семинари, често с присъствието на гост-лектори и работодатели.

Сред предлаганите услуги за студенти могат да бъдат посочени обучение по стратегии за търсене на стаж и работа, съдействие при подготовка на автобиография и други документи, информация за очакванията на работодателите по

време на интервю, подход при избор на магистърска програма, обучение в комуникационни умения и т.н.

Кариерният център поддържа богата ресурсна библиотека, където студентите могат да намерят материали/литература, свързана с тяхното кариерно развитие. Той поддържа и съвременни информационни технологии, които са на разположение на студентите, като по-напредналите центрове притежават дори и техника, позволяваща записването и последващото анализиране на пробни интервюта за работа.

Друго основно занимание на кариерния център е работата с работодателите. Той осъществява връзката между университета и бизнеса при организирането и провеждането на стажантски програми. Работодателите използват тези центрове, за да обявят свободни места за стажове, като по този начин получават гаранции, че информацията ще достигне до желаните от тях реципиенти. Тук е и мястото, където работодателят може да разгледа автобиографии, да получи информация за студенти от търсените от него специалности, да проведе интервюта за работа, както и да обяви своето участие в организираните дни на кариерата.

Партньорите в проекта – JobTiger и Проект Пазар на труда на Американската Агенция за Международно Развитие (ААМР) – се обединиха около идеята, че кариерните центрове ще са инструмент, който би могъл да спомогне в значителна степен за преодоляване на бариерите в комуникацията между бизнеса, академичните среди и предлагания от тях продукт.

JobTiger ООД е първият уеб сайт в България, предлагащ висококачествени, напълно интегрирани и ценово ефективни решения, базирани на Интернет и предназначени за всички, желаещи промяна в своята професионална кариера, агенции за подбор на човешки ресурси и фирми, предлагащи работни места. По този начин JobTiger подпомага усъвършенстването на

ефективността на пазара на работната сила, което от своя страна ще доведе до подобряване на икономическата среда в България.

Проект Пазар на труда (ППТ) на Американската агенция за международно развитие работи по прилагането на три основни програми за подобряване ефективността на пазара на труда. Този подход следва нарастващия натиск на конкуренцията в световен мащаб, породен от необходимостта от работна ръка с определени умения. Програмите на ППТ целят:

- подпомагане способността на университетите да осигуряват търсените от работодателите квалификации;
- въвеждане на съвременни програми за обучение и сертификация в ключови сектори на икономиката;
- създаване на капацитет в българските държавни институции за по-добро обслужване на работодателите и безработните лица.

За повече информация и конкретни запитвания:

Светлозар Петров

Светла Стоева

JobTiger.bg

e-mail: office@jobtiger.bg

тел.: +359 2 9489 228, 231