



БЪЛГАРСКА АСОЦИАЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

София 1000, ул. 'Княз Борис I' 49, ап.2
тел.: (02)950 10 90; (02)950 10 91; 0898 777 999; факс: (02)950 10 92
bhrmda@bhrmda.orbitel.bg
<http://bhrmda.orbitel.bg>

СЪДЪРЖАНИЕ

БАУРЧР

Резюме,

Нови членове.....2

Клубна дейност.....3

Новини

от м. юни.....4-6

Човешки

ресурси.....7-11

- ✓ Лоялността към фирмата вече не е на мода
- ✓ Рекламна агенция. Що е то?
- ✓ От идеи към иновации
- ✓ 10 съвета за създаване на страхотна система за оценка на персонала
- ✓ Синдромът на неудачния роднина
- ✓ PR по време на криза

Книжарница12 -13

ОЧАКВАЙТЕ !

**БАУРЧР и ГЛОБУЛ ще проведат през м. септември
СЕМИНАР НА ТЕМА:**

**„Въвеждане на новите служители в
организацията”**

Лекторите са от ГЛОБУЛ:

Вера Димова, Мениджър Човешки ресурси
Надя Стефанова, Специалист Вътрешна комуникация
Борислав Николов, Специалист Обучение на персонала
Весела Такова, Старши специалист Човешки ресурси



На 24-26 октомври 2006 в Харогейт, Великобритания, ще се проведе годишната конференция на CIPD. На едно от най-значимите събития през годината за професионалистите по УЧР ще бъдат представени най-новите виждания и идеи в областта на управлението на човешките ресурси. Лектори ще бъдат известни специалисти в областта, между които: Renée Mauborgne, Gareth Jones, Rob Goffee, Marcus Buckingham и др.

Повече информация на:

<http://www.cipd.co.uk/cande/annual>

На 25 -27 октомври 2006 г. в Будапеща, Унгария ще се проведе HR конференция на страните от Централна и Източна Европа. Тя се провежда за втори път, като отзивите за проведената през 2005 година са повече от положителни. Конференцията ще се предхожда от семинар с водещ проф. Paul Evans, INSEAD. Лектори по време на конференцията ще бъдат висши мениджъри и HR специалисти. Повече информация на: www.ccehr.com

XXIII Конференция на ЕАРМ,

20-22 юни 2007 г., Виена

**ОБЕДИНЕНА ЕВРОПА – ОБЕДИНЕН ПАЗАР НА
ТРУДА?**

Повече информация на www.eapm2007.opwz.com

**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 НБУ, председател на
магистърска програма "Управление
и развитие на човешките ресурси",
Училище по мениджмън, НБУ

Женина Жилева

Член на УС

Директор Човешки ресурси
Комисия за финансов надзор

Невена Цачева

Член на УС

Директор Стратегическо
управление на човешките ресурси
Електроразпределение
-Столично ЕАД

Таня Бояджиева

Член на УС

Директор Консултантски услуги по
Човешки капитал
Делойт

Тодор Миндиликов

Член на УС

Изп. директор
КЛЕВМАН

Христо Стоянов

Член на УС

Директор Човешки ресурси
Фикосота ООД

Офис БАУРЧР

Светлана Морозова

Изпълнителен директор

Координатори проекти:

Антонина Лазарова

Галина Илиева

Даря Веселинова

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

bhrmda@bhrmda.orbitel.bg

http : //bhrmda.orbitel.bg



Уважаеми колеги,

**Представяме ви в резюме
дейността на БАУРЧР през м. юни 2006 г.**

- На своите заседания през м. юни Управителният съвет на БАУРЧР отчете резултатите от VII Международна конференция в к.к.Албена. Обсъдени бяха темите и датите за конференцията през м. ноември 2006 и Международната пролетна 2007 г.
- Управителният съвет и екипът в офиса на Асоциацията работиха по изготвянето на теми за обучения и семинари през втората половина на 2006 г.
- На своите заседания Съветът на ИСП набеляза предстоящи задачи и проекти за втората половина на 2006 г.
- Изпълнителният директор Светлана Морозова се среща и проведе разговори с членове на БАУРЧР и представители на различни организации във връзка с работата на Асоциацията
- През м. юни 2006 г. бяха приети 2 индивидуални и 1 корпоративни членове на БАУРЧР.

Моля, ако имате въпроси и предложения във връзка с дейността на Асоциацията, обаждайте се в офиса на БАУРЧР на 950 10 90, 950 10 91, GSM 898 777 999, или пишете по електронна поща – bhrmda@bhrmda.orbitel.bg .



НОВИ ЧЛЕНОВЕ на БАУРЧР,

приети през м. юни 2006 г.

Индивидуални членове:

- ◆ Даниела Анева, специалист ЧР, Еврофутбол ООД;
- ◆ Малина Димитрова, Маркетинг и реклама, ВТУ "Св. св. Кирил и Методий"

Корпоративни членове:

- ◆ "Ай Ти Джобс.бг" ООД.

*Приветстваме ги с добре дошли и им пожелаваме много
успехи в нашата професионална общност!*

С най-добри пожелания

Екипът на БАУРЧР



КЛУБ НА АКАДЕМИЧНИТЕ ПРЕПОДАВАТЕЛИ при БАУРЧР

Учреден на 17.02.2003 год.

Председател на Клуба: доц. Елизабета Вачкова,
e-mail: evatchkova@cablebg.net

На 12 юни 2006 г. в офиса на БАУРЧР се проведе поредната среща на членовете на Клуба на академичните преподаватели.

Бяха обсъдени и взети решения по следните акценти:

1. Представяне на нови публикации.

Преподавателите представиха и обмениха публикациите си през последните две години, коментираха проектите, по които работят, и споделиха впечатления от конференциите, в които са участвали.

Участниците в срещата направиха предложение за публично представяне (премиери) в Асоциацията на нови книги в областта на УРЧР и за предоставяне в БАУРЧР на информация за нови публикации на членовете на клуба.

2. Представяне и обсъждане на бакалавърски и магистърски учебни програми по УРЧР.

Беше направено предложение учебните програми по УЧР за бакалавърски и магистърски степени да бъдат изпратени в офиса на БАУРЧР. Впоследствие да се организира тяхното представяне на форум с практики, да бъдат обсъдени и да се направят промени по предложение на бизнеса, с което да се отговори на реалните потребности на практиката от конкретни знания и умения в областта.

Обсъди се възможността за експериментиране на “външно изпитване” – да бъдат канени колеги от други ВУЗ за изпитване на студенти. Предложи се също и да се канят колеги от други ВУЗ като гост-преподаватели по теми, в които те се специализират.

3. Състояние и проблеми на преподаването на Стандартите.

Участниците дискутираха възможностите за възлагане на дипломни работи за разработване на образователни маршрути за сертифициране по Стандартите на БАУРЧР.

4. Изграждане на виртуални библиотеки по УРЧР.

Е. Вачкова представи Националната програма за създаване на виртуално образователно пространство и предложи преподавателите да започнат активен обмен на идеи и публикации за изграждането на виртуални библиотеки по УРЧР.



Финансовото министерство смята силно да ограничи даренията за лечение на болни, за подпомагане на социално слаби, на пострадали от бедствия и т.н. Според проектозакон за корпоративното подоходно облагане, който ще влезе в сила от 2007 г., отпада облекчението за фирмите, които даряват пряко на граждани. Същата рестрикция ще бъде записана и в новия закон за облагане на доходите на физическите лица.

Националната агенция за приходите търси работа на 905 съкратени служители. На пазара ще излязат предимно бивши инспектори по събиране на данъци и осигуровки, но също ИТ специалисти и административен персонал. Процесът е предшестван от преструктуриране на дейностите и функциите в поделенията на агенцията. Агенцията стартира специална кампания, наречена "Препоръка от НАП", чиято цел е да улесни контакта между бившите си служители и техни потенциални бъдещи работодатели. В началото на юли на интернет страницата на приходната агенция да бъде качена информация за служителите на НАП, които търсят нова работа. Тя ще остане там около половин година. Участието е доброволно.

На дискусия за стратегията по доходите, организирана от Икономическия и социален съвет на 20 юни, социалният министър Емилия Масларова заяви, че средната работна заплата в България е 16 пъти по-ниска от тази в страните членки на Европейския съюз. В момента средната работна заплата в страната ни е около 300 лв. В първата десетка на страните с най-високи заплати са Швейцария, Люксембург, Норвегия, Германия, Холандия, Великобритания и Италия. Масларова предлага работодателите и синдикатите да договорят препоръчителен ръст на заплатите по браншове, който да компенсира изцяло прогнозната инфлация и частично - ръста на производителността на труда. Орешарски подкрепи позицията на бизнеса, че нарастването на доходите и жизнения стандарт трябва да следват повишаването на заетостта, производителността на труда и конкурентоспособността на икономиката.

Министър Масларова: На финала сме преди подписване на Пакта за икономическо и социално развитие на България до 2009 г. Има няколко спорни въпроса, които трябва да се решат на най-високо равнище. Факт е, че 3-годишната рамка на бюджета още не е обявена, но истината е, че в областта на доходите и по най-невралгичните пунктове вече сближихме позициите със синдикати и работодатели: има договореност за новата структура на работната заплата. Основната заплата ще е 70-80% от цялото възнаграждение. Останалите 5-20% за вредни условия на труд, а до 10% са за натрупания професионален опит и квалификация, за научни степени, звания. Така ще се договорят парите и в бюджетния, и в частния сектор. /пред в. «24 часа»/

Минималната пенсия за прослужено време и възраст ще се увеличи с 14,8% и от 72,45 лв. ще стане 85 лв. от 1 юли. Това предвиждат одобрените от МС промени в Кодекса за социално осигуряване. За увеличението ще се отделят 32,7 млн. лв. Минималната пенсия вече няма да се обвързва с размера на социалната пенсия. Пенсиите от 85 до 120 лв., които получават над 600 хил. души у нас, ще се увеличат с 5%, а пенсиите от 120 до 150 лв. - с 4%. Така средното нарастване на сумите за 2006 г. става 17,5%. Средната пенсия за страната ще стане 151 лв. и ще се изравни почти с линията на бедността, която е 152 лв..

Вноската за пенсионно осигуряване да падне с нови 6 пункта догодина, поиска Асоциацията на организациите на българските работодатели (АОБР). Осигуровката вече бе намалена в началото на 2006 г. от 29% на 23%. Понижаването извади много фирми от сивия сектор и насърчи коректните да назначават още работници, затова вместо да спаднат, приходите нараснаха, обясни Божидар Данев, шеф на БСК. Той посочи, че от началото на годината работните места са нараснали с 1.8%, осигурените - с 4.87%, а вноските са се увеличили с цели 600 млн. лева, или 11%, което е безпрецедентен ръст. Ново сваляне на "данък пенсия" ще извади още фирми на светло, убедени са в АОБР. Работодателите настояха да се сложи край на чиновническите привилегии. Сега бюджетът изцяло поема осигуровките на държавните служители. Ако те плащат лични осигуровки, в касата на НОИ ще влязат още 130 млн. лева.

Българите вече ще могат да натрупат пари за нов вид четвърта пенсия по професионални схеми, предвиждат одобрени от Народното събрание на второ четене промени в Кодекса за социално осигуряване. Вносител на промяната е Министерския съвет. С промяната не се изменя съществуващият пенсионен модел, а се надгражда, като се създава четвърти стълб за професионални пенсионни схеми, обясни заместник-социалният министър Горан Банков. Сега съществуващите пенсионни дружества ще управляват професионалните схеми, а парите по професионалните схеми ще се натрупват в нов четвърти тип фонд. Работниците ще имат право на допълнителната пенсия след като навършат 60 години. Възрастта е еднаква за мъжете и жените, заради антидискриминационните европейски изисквания. Ако работникът реши да смени работата си, той може да приведе парите си в професионалната схема на новата компания, ако тя има такава.

Прогнозите на Националния осигурителен институт сочат, че заради ниската раждаемост, увеличената продължителност на живота и емиграцията на млади хора парите за пенсии все повече няма да достигат. Очаква се, че броят на пенсионерите все повече ще се увеличава и през 2050 г. те ще са половината от способните да работят при 25% сега. Причината е, че и мъжете, и жените ще живеят средно с 4-5 години повече. Сегашната миграция на млади хора, заради които България се топи с около 40 хил. души годишно, също ще се усеща, защото нито те, нито техните деца ще се осигуряват тук. Надеждите са, че този процес ще намалява. Данните на НОИ сочат, че през миналата година емигрантите са били само 20 хил. Затова ще намаляват и парите за пенсии. През 2050 г. средната пенсия ще покрива около една трета от средната заплата, докато сега съотношението е две към едно. Прогнозите сочат, че дори за такъв дълъг период работещите няма да успеят да натрупат достатъчно пари от вноски, така че разходите им след време да бъдат гарантирани. Това означава, че държавата ще трябва да продължи да доплаща или да увеличи осигурителната тежест. По-ниският размер на пенсията, плащана от обществените фондове, частично ще се допълва с натрупаното в индивидуалните партии в частните дружества. Очаква се към 2050 г. тогавашните нови пенсионери да получават оттам между 15% и 18% от дохода, който са имали преди пенсионирането. Разчетите сочат, че в средата на XXI век средната пенсия общо от двата източника ще бъде около 45% от тогавашната средна работна заплата. Надеждата е междувременно пари да дойдат от т.нар. сребърен фонд, който обаче все още не е учреден.

През 2005 г. са родени 71 хил. деца, съобщи Националният статистически институт. Това е с 1200 повече, отколкото през предишната година. Половината от тях са извънбрачни. От пети до осми клас учат близо 85% от децата, а в гимназиите - 78%. По данни на Българската стопанска камара 16% от децата остават с начално образование, а 23% - с основно. Според информация от Министерството на финансите през миналата година около 40 хил. ученици са отпаднали от училищата, най-често това е ставало в Плевенско, Видинско и Ловешко.

Конфликт между двете големи обединения на бизнеса. При учредяването си в началото на юни КРИБ се обяви за "гласа на българския бизнес", като изтъкна, че членовете ѝ създават над 2/3 от икономиката на България. В нея се сляха Съюзът на работодателите в България и БИБА - организацията на чуждестранните инвеститори. АОБР, която съществува от 1995 г., подчерта, че обединява 92% от фирмите в България. Двете организации не крият, че битката е кой ще представя бизнеса в диалога с властта и кой ще получи достъп до еврофондовете, които предвиждат финансиране и на работодателските организации. Немалко компании членуват едновременно и в двете формации, между които тлее напрежение. Шефът на "Агрополихим" Филип Ромбо например е в управата и на КРИБ, и на АОБР.

От Главната инспекция по труда по повод Световния ден срещу детския труд обявиха, че по данни на инспекцията за последните четири години ясно се очертава тенденцията на увеличаване броя на работещите непълнолетни. Все повече непълнолетни работят през лятото. От 2003 г. наемането на деца без предварително разрешение от съответната инспекция се смята за престъпление. Затвор и глоба грозят работодатели, наели незаконно дете до 16 години. За да започнат работа, децата трябва да получат специално разрешение от областната инспекция по труда. За децата под 15-годишна възраст се изисква и разрешение от родителите. Според данни на Международната организация на труда (МОТ) в световен мащаб се наблюдава намаление на детския труд. Според данните през 2004 г. в цял свят са работили 218 млн. деца.

Вероятно от 1 януари 2007 г. срокът, в който майките ще получават обезщетение при бременност, раждане и майчинство в размер на 90 на сто от среднодневното възнаграждение или от осигурителния доход, ще се увеличи на 200 дни, като ще се предвиди възможност той да се повишава стъпаловидно, съобщи Председателят на парламентарната комисия по труда и социалната политика Хасан Адемов.

Министерството на образованието обмисля схема, при която компаниите ще могат да подписват договор с университетите и да си поръчват обучение. Според предложението на министерството на образованието всяка компания ще може да заявява определен брой студенти в дадена специалност и да посочи в кой университет да бъдат обучени. При този модел министерството ще е трета страна по договора и ще изпълнява ролята на гарант срещу корупционни схеми. Обучението ще е за сметка на компаниите. Проектът най-вероятно ще заработи от 2007 г.

Раздават последни 500 млн. по САПАРД. Приемат молби за субсидии от 3 до 25 юли. До края на годината има за усвояване над 500 млн. лв. безвъзмездна помощ. От 2007 г. програмата спира да действа. След повече от 1 година прекъсване отново ще се одобряват и проекти за селски туризъм, казаха от агенция САПАРД. Ще се приемат и бизнес идеи за нови ферми и за преработвателни предприятия. "Отворени" са пак т.нар. мерки за инвестиции в земеделски стопанства, подобряване преработването и маркетинга на селскостопански и рибни продукти, както и развитие и диверсификация на икономически дейности.

ДЗИ Банк финансира бизнеса. Кредитите, които банката отпуска, са предназначени за микропредприятия с персонал до 10 души, кооперации до 10 член-кооператори и лица, упражняващи свободни професии. Максималният размер на заема е 30 хил. лв. за срок от 7 години, а гратисният период е до 6 месеца.

Най-висока доходност от началото на годината е постигнал балансираният фонд на Банка ДСК - ДСК Баланс. За първите шест месеца на 2006 г. тя е 7.52%. Председателят на УС и главен изпълнителен директор на ДСК Управление на активи Петко Кръстев управлява активите на фонда, които са 3.26 млн. лв.

Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) проведе мащабно изследване на миграционните процеси, резултатите от което са качени на сайта на организацията www.oecd.org. България продължава да е един от водещите източници на емигранти за Европа, сочи изследването. 1.516 млрд. лв. парични преводи от емигранти са постъпили в България през 2004 г. Напускащите страната намаляват, но оставаме 4-и източник на имигранти за Европа. Приносът на сънародниците ни зад граница се равнява на 4% от brutния вътрешен продукт. За сравнение през 1999 г. получените преводи от емигранти са съставлявали едва 2% от БВП. С общо 88 000 българи, регистрирани като имигранти на територията на Европа през 2004 г., страната ни е запазила 4-ото си място в Топ 10 на държавите износителки. Начело на списъка е Румъния, следвана от Полша и Мароко. По данни на ОИСР в периода 2001-2004 страната ни са напуснали между 60 и 100 хил. българи - чувствителен спад спрямо емигриралите през 1998-2001 г. 210 хил. души. Германия и Испания са сред страните, регистрирали най-много българи през 2004 г. В Германия са отчетени 11 600 души, в Испания - 17 900. Общо българите в Испания са около 60 000. Точни данни за българските емигранти в Италия няма заради големия процент нелегални имигранти там. От ОИСР отбелязват още, че България полага усилия да формализира краткосрочната трудова миграция чрез подписване на двустранни споразумения, но въпреки това броят на българите, наети по този начин, през 2004 г. е бил едва 4000 - с близо 20% по-малко спрямо 2003 г.

ЕС обяви конкурсите за чиновници от България и Румъния. Българи и румънци могат да кандидатстват за постоянна работа в институциите на Европейския съюз. Срокът за подаване на документите е до 20 юли, става ясно от обява на сайта на Европейската служба за набиране на персонал (EPSO). По неофициални сведения става дума за над 300 позиции, разпределени в съотношение 2 към 1 между Румъния и България. Това е съобразено с населението на двете държави. В текущия конкурс ще се извърши селекция на администратори с профили право, икономика и обща европейска администрация, като за тези длъжности задължително условие е висшето образование. Паралелно ще се приемат заявления за секретарски длъжности, където висшето образование не е задължително, но пък се изискват поне три години професионален опит на такава позиция. И за двата вида длъжности доброто владеене на английски, френски или немски език (трите официални работни езика на Европейската комисия) е необходимост. Допуснатите до конкурса кандидати ще държат изпит в три тура, който включва писмена част (група тестове и след това разработка по зададена тема) и интервю. Датите на изпитите още не са определени. По правило селекцията на кадри в институциите на съюза продължава над една година заради големия брой желаещи. Заплатите на еврочиновниците започват от близо 3 хил. евро месечно и нарастват нагоре в йерархията. Към тях се полагат различни видове добавки за работа извън родната страна. В момента българи и румънци работят единствено в Европейския парламент (ЕП) с тригодишни договори.

След приемането на България и Румъния ЕС няма да приема нови членки преди 2010 г. Мониторинговият доклад на Европейската комисия за България и Румъния ще бъде представен на 26 септември. Това е заявил еврокомисарят по разширяването Оли Рен. Следващата държава в списъка вероятно ще бъде Хърватия. Хърватия започна преговори за присъединяване към ЕС и се надяваше да участва в следващите избори за Европарламент през 2009 г. Очаква се България и Румъния да влязат в ЕС на 1 януари 2007 г., освен ако присъединяването им не се забави от мудни реформи в съдебната система и в борбата с корупцията, е заявил еврокомисарят.

Азиатските компании излизат начело на световната икономика. Boston Consulting Group (BCG) посочва сто компании от нововъзникнали пазари, които ще обърнат с главата надолу световната икономика, съобщава в. Монд. От тези 100 фирми 70 са азиатски, включително 44 - китайски и 21 - индийски, а 18 са от Латинска Америка. Оставащите са предимно руски и турски, сочи проучването. Тези 100 компании са имали през 2004 г. общ оборот от 715 млрд. Долара, или 552 млрд. Евро - тази сума е равна на brutния вътрешен продукт на Русия плюс този на Мексико.

От в. Капитал Кариери

Лоялността към фирмата вече не е на мода

Екатерина ПОПОВА

Четиридесет процента от заетите в девет държави по целия свят смятат, че старото разбиране за лоялност към компанията не е съвместимо със съвременните реалности. Това показват резултатите от проучване на международната агенция за маркетингови изследвания "Синовейт", проведено неотдавна сред 2675 души в България, Чехия, Франция, Хонконг, Унгария, Румъния, Русия, Сингапур и Украйна. В него са изследвани нагласите на заетите и факторите, които най-често са причина за текучеството.

Според проучването България е на трето място по брой на смените работното си място в рамките на последната година. Всеки пети българин е заменил старата си работа с нова, а 16% планират да направят това през следващите 12 месеца. За същия период от време по-голяма склонност към "мобилност" са проявили само работещите в Русия и Украйна, където един от четирима е на ново място. Най-ниско е текучеството в Унгария - там едва 10% са сменили работата си през изминалата година.

Кой защо се мести

Основният мотив за смяна на работата е по-високата заплата. Това посочват една трета от анкетираниите, преместили се в друга фирма през последната година, и половината от онези, които предвиждат да я сменят в скоро време. В бързо развиващите се икономики компаниите използват този инструмент, за да привличат квалифицирани служители. Набиращият популярност в България метод на директен подбор за топмениджърски позиции също в голяма степен залага на заплатите като мотивиращ фактор за смяна на работното място. По-доброто възнаграждение обаче невинаги е гаранция за лоялност на служителя. Половината от анкетираниите се съгласяват, че удовлетворяващата работа в благоприятна среда е много по-важна от заплатата. В Сингапур това мнение споделят 66% от участвалите в изследването. Основната причина за смяна на работата в Хонконг е по-добрата работна среда (18%), следвана от по-добрата заплата (16%) и по-добрите работни часове (13%). Французите пък са чувствителни преди всичко към гаранциите за сигурност на работата, компромиса между заплатата и 35-часовата работна седмица и други фактори, свързани с осигуряването на качеството на живот. Повече от половината от тях са на мнение, че в условията на глобална икономика вече не е възможно да си така лоялен към работодателя си, както в миналото.

Израстване и обучение

Близо една трета от анкетираниите вярват, че за израстването в службата следването на фирмената политика е по-важно отколкото качеството на свършената работа. Руснаците (53%), румънците (49%) и след тях българите (36%) са най-склонни да приемат, че ориентирането в лабиринта на офисната политика е по-сигурен начин за прогрес в кариерата, отколкото добрата работа. Само 17% от французите и сингапурците се съгласяват с този факт.

Изследването показва също, че българите не са склонни да отделят пари за допълнително обучение. Докато 49% от румънците са готови да вложат средства от заплатата си, за да повишат своята квалификация, българите се нареждат на последно място по този показател с 21%.

Текучеството като заплаха

„Лоялността на служителите е критичен фактор за всяка компания”, твърди Лари Кросби, изпълнителен директор на отдела за изследване на лоялността в "Синовейт". Докато определено ниво на текучество е допустимо и е в рамките на нормалното, масовото напускане на служители разклаща нещата из основи и може да струва скъпо на фирмата. Особено ако се има предвид, че цената на заместването на един служител може да надхвърли до пет пъти годишното му възнаграждение. Голямото текучество влияе негативно и върху клиентската лоялност. Компаниите по света са изправени пред предизвикателството да задържат най-добрите си служители, докато привличат нови таланти, и това подклажда значителен интерес към програмите за укрепване на привързаността на служителите към работодателя. За да стимулират лоялността на своите служители, много от фирмите залагат на различни стратегии, свързани с лидерството и гъвкавото управление по време на промени, стимулиращата работна среда, добрите перспективи за израстване и развитие на способностите, както и осигуряването на открита фирмена комуникация.

От в. Капитал Кариери

Микромениджър ли сте?

Денислава Симеонова

“Да управляваш с прекомерен контрол или внимание към детайлите” – това е дефиницията на Уебстър за микромениджмънт, явление, което се среща много често във взаимоотношенията между началник и

подчинени. С други думи, микромениджърите са хора, които наблюдават служителите твърде отблизо. Те надничат иззад рамото им по няколко пъти на ден, вглеждат се във всеки детайл и правят постоянно забележки за работата както на отличниците, така и на онези, които не се справят добре. Никой от нас не обича да го следят непрекъснато на работното място, защото приемаме това като доказателство за липса на доверие и уважение. Възможно е обаче в същия момент да се държим по този начин със служителите си и да не осъзнаваме, че го правим. А те да не ни сигнализират, защото се страхуват от последствията.

Кога един мениджър се превръща в микромениджър? Дали е само въпрос на недоверие? Или смята, че никой друг не може да свърши работата като него? Или пък е убеден, че ще му отнеме твърде много време да обучи подчинените си и предпочита да се заеме сам?

По какво да познаете, че сте микромениджър?

Техниките на конструктивното лидерство като например участие, сътрудничество и мониторинг, се превръщат в микромениджмънт, ако започнат да се смесват с контрола върху качеството на изпълнение и ефикасността. Мениджърите стават обсебвачи, когато загубят погледа си върху цялата картина. В желанието си да контролират служителите, някои началници стигат до парадоксални ситуации, в които подреждат бюрата им, ако са твърде разхвърляни, или изтриват напомнителни бележки от компютъра, защото според тях вече не са актуални.

Ето и най-често срещаните признаци, че се превръщате в микромениджър:

1. Прекарвате твърде много време “държейки за ръка” служителите си.

Запитайте се: Защо правя това? Не могат ли да се справят сами? Не е ли по-добре да ги напътствам в началото и след това да ги оставя?

2. Преглеждате твърде детайлно определени проекти.

Помислете дали не обръщате твърде много внимание на това как са се справили колегите, които са работили по конкретния проект? Дадохте ли им възможност да се докажат?

3. Отделяте много време, за да обяснявате на хората какво и как да направят.

Необходимо ли е? Няма ли начин да давате по-кратки инструкции и да оставите служителите да търсят решението сами?

4. Ядосвате се, когато подчинените ви са взели решение, без да се консултират с вас.

Защо го правите? Искате да упражнявате власт или да се уверите, че нещата са под контрол? А не е ли по-добре да предоставите повече автономия?

Разбира се, не трябва да попадате и в другата крайност - да не знаете с какво точно се занимават подчинените ви и да ги оставяте без обратна връзка, защото това също се отразява зле на мотивацията им. И в двата случая се наблюдава намаляване на продуктивността.

Някои психолози виждат в желанието да следите твърде отблизо подчинените си нарушение в поведението, несигурност и неувереност в собствените сили. Най-често обаче това е лош навик, който трудно се променя.

Добро начало е поддържането на постоянна комуникация със служителя, която няма “диктаторски” характер, а има за цел работата да бъде свършена по възможно най-добрия начин. Да, грешки се допускат, човешко е, но както и при децата – ако оставите колегите си за малко без напътствия, те ще открият сами нещата, с които искате да ги запознаете. Могат да направят дори открития, за които не сте подозирали.

По-малко време за надзор ще означава повече време за вас, а това е още един добър стимул да дадете свобода на служителите си.

Както в много случаи, и в този трябва да се намери “златната среда”. Защото, както казва американският президент Теодор Рузвелт: “Най-успешният ръководител е онзи, който наема качествени хора и след това проявява добър усет, като отстъпи назад и наблюдава работата им”.

От в.Дневник

Рекламна агенция. Що е то?

При избор на рекламна агенция е полезно запознаването с историята ѝ

Добромир Джуров, IDEO Saatchi & Saatchi

Вече отдавна мина времето, когато думи като маркетинг и реклама изглеждаха като поредната измишльотина на Запада, нещо ексцентрично, за което е безсмислено да се харчат пари. Много пари за неясно бъдеще и резултати. Слава Богу, вече на рекламата се гледа толкова сериозно, че за нея се мисли като за движеща сила на всеки бизнес. Вече и за децата е ясно, че при голямото разнообразие на продукти на пазара и непрекъснато увеличаващата се конкуренция единственият шанс даден бизнес да оцелее е той да се позиционира добре, а

потенциалните му потребители да разберат, че си заслужава да похарчат определена сума пари за него. А това не е лесна работа. Все повече мениджъри, както може би и вие, прекарват безсънни нощи, трескаво мислейки как да изпъкнат на пазара, така че да бъдат забелязани. Конкурентите ви атакуват потребителите с тв клипове, реклами в пресата, билбордове, брошури, промоции и какво ли още не. Бавно, но сигурно заемат вашето място. Вашето място и вашите пари. Нямайте време за губене. Действайте!

Кой може да ви помогне, ако нямате идея какво да правите, а отчаяно се нуждаете от нещо, което да раздвижи бизнеса ви? Нуждаете се от идея, която да изкара продукта ви от нелегалност, да накара хората да го заобичат, да се привържат към него и да се втурнат към най-близкия магазин, за да го купят. Не е лесно, но - спокойно. Решение има. На пазара вече оперират доста качествени компании, предлагащи услуги, които да спасят положението - рекламните агенции.

Ето няколко неща, които е добре прощаващите в бизнеса маркетинг мениджъри да знаят, преди да наемат рекламна агенция.

Рекламните агенции най-общо се делят по няколко признака:

- дали са български (по-независими и гъвкави), или са клонове на чужди рекламни агенции (1. Разполагат с качествено ноу-хау, 2. Получават правото да работят за клиенти по силата на международни договори),
- дали са за пълно, или частично рекламно обслужване; според това в тях оперират различен брой от следните отдели:

1. Творчески отдел - там се трудят така наречените копирайъри (много умни и интелигентни хора, които са изчели по два камиона с литература и са абсолютно наясно защо мъжете пият "Каменица", защо "Гошо е невинен" и защо Пепа набляга на кренвиршите) - хората, които измислят посланията и правят вашия продукт/услуга желан от всички потенциални потребители; дизайнери (използват молива повече за да рисуват, отколкото да пишат, а компютърът им е повече от любовница) - грижат се опаковката на продукта ви да е повече от красива; компютърни специалисти, които подготвят техническите характеристики на така измислената визия.

2. Производствен отдел - това са хората, които технически и физически следят процеса по производството на рекламните материали, които да направят вашия продукт познаваем - папки, плакати, брошури, сувенири, пълната гама материали, нужна на вашия бизнес.

3. Отдел "Връзки с клиенти" - това са хората, които най-често ще виждате и на които може да се обадите в събота вечерта, за да поискате логото на плаката да е по-голямо и да се премести с 2 см вляво. Те осъществяват връзката между клиента и различните отдели в агенцията, както и са отговорни за финансовия аспект на работата.

4. В различните компании има и допълнително обособени структури като медия отдел (планират излъчването на тв/радио клипове, обяви в пресата, интернет кампании, външна реклама и др.), PR отдел (измъкват ви от всякакви каши и обясняват, че всъщност не сте казали това, което сте казали), отдел промоции и събития, стратегическо планиране (измислят концепциите за развитието на продукта) и нов бизнес (търсят нови клиенти, по всяка вероятност това ще са хората, които ще ви досаждат с предложения за реклама и ще ви канят на безплатни обеда; не им отказвайте, може да са ви от полза).

Преимството всички от изброените отдели да са под една шапка и да се контролират от едно място е това, че цялата комуникация между тях протича по-бързо, лесно и в повечето случаи по-евтино. Затова, когато избирате своята рекламна агенция на така наречения ПИЧ (конкурс между няколко рекламни агенции, които се борят за вашия рекламен бюджет и предлагат рекламни стратегии), внимателно проучете коя агенция каква история има, за какви клиенти работи и какви хора работят в нея (все пак най-важното са хората). В крайна сметка ролята на рекламната агенция е да подпомогне вашия бизнес, а не да прави изкуство за музеите. Ако двете неща обаче успеят да вървят ръка за ръка, значи вие сте уцелили десетката и категорично може да разчитате на добри резултати и на любовта на потребителите.

Не забравяйте, че рекламата не е вълшебната пръчица, с помощта на която можете да решите всичките си проблеми. Тя трябва да разкаже за продукта ви, да го направи видим и желан, да създаде привързаност към него и т.н., но ако той не струва или дистрибуцията му е слаба например, дори и най-доброто послание няма да ви помогне. И най-вероятно ще похарчите огромна сума пари напразно.

В почти всички сериозни и уважаващи себе си компании вече има и специално създадени отдели, които ежедневно се грижат за маркетингането на продуктите или услугите, които предлагат. Те са винаги на фронтната линия и най-добре познават продукта, както и каналите за достигането му до крайния клиент.

Много мениджъри вероятно си задават въпроса дали имат нужда от рекламна агенция при положение, че

плащат на няколко човека, които работят в отдел маркетинг, реклама и корпоративни комуникации или както там са си го кръстили. Отговорът на този въпрос е категоричен и еднозначен. Дори да имате най-страхотния маркетингов отдел, рекламният бизнес си има своите тънкости и специфики. В агенциите творят специалисти в различни сфери на комуникациите - вербални и визуални, осъществили са кампании за n на брой различни продукти и услуги, имат опита, познанието и независимата гледна точка, която да изведе бизнеса ви на преден план и да го направи атрактивен за потребителите. Те предварително изследват потенциалната целева аудитория, влизат под кожата ѝ, намират най-ефикасното послание, което да я развълнува и да я накара да купува, купува и пак да купува. Имайте предвид, че не е необходимо да рекламирате в т.нар. праймтайм, за да пожънете успех. Може вашият продукт или клиенти въобще да нямат тази нужда. Тоест може да направите кампания, която използва по-малко познати рекламни форми, но е по-целенасочена и ви струва много по-малко пари. Само трябва да знаете как това да стане. Ако не знаете (върни се няколко реда по-нагоре и чети внимателно), потърсете специалистите за това - рекламните агенции. Доверете са на тези хора и те ще ви се отплатят стократно със страхотни идеи, концепции, визии и кампании, за които всички ще говорят.

Така че в никакъв случай не противопоставяйте маркетинговите отдели на рекламните агенции - това са две колкото независими, толкова и нужни една на друга части от успешния маркетинг на вашия бизнес. Успех!

От www.NovaVizia.com

Електронното списание за мениджмънт, бизнес и развитие

От идеи към иновации - Част I

Автор: **Татяна Христова**, СИТА Мениджмънт Консулт, www.Websita.com

Има различни причини идеите, които служителите дават, да не прераснат в иновации. Една от тях е екипната организация на работа, която компанията пропуска да създаде в случаите, когато има нужда от иновации.

Неизвестно защо, но у нас това е често срещано явление. Без да променяме организацията на работа, ние очакваме идеите на служителите сами да прераснат в иновации, т.е. иновациите да се случат просто ей така, от само себе си. Мислите ли обаче, че това наистина работи? Уви, да се призовава персонала с апели от сорта "Давайте идеи и предложения!" не върши работа.

Голите апели и призови към иновативност не са достатъчни. Нужни са управленски решения и действия. Например, има достатъчно примери за иновации в различни компании, които са съпроводени от управленски действия за създаване на подходящи видове екипи. В тях служителите целенасочено раждат и развиват най-различни идеи, които впоследствие трансформират качествено и бързо в иновации.

И ако днес иновациите са въпрос на оцеляване за компаниите в развитите пазари, то редица от тези компании правят необходимото, за да насърчат идеите и да ускорят иновационния процес, като създават условия за екипна работа.

За да се убедите в това, нека представя какво са всъщност идеите?

Прочетете цялата статия в електронното списание за мениджмънт, бизнес и развитие www.NovaVizia.com или на линк: <http://www.novavizia.com/?81&0304&971024>

10 съвета за създаване на страхотна система за оценка на персонала

Автор: **Дик Гроут**, GroteApproach, www.groteapproach.com

Факт: Създаването на нова система за оценка на работата на персонала е трудно начинание. Още по-трудно е, ако организацията не притежава логична и добре проверена процедура, по която да разработи новата система.

На база на опита си в работата за десетки компании, където съм помагал в създаването на системи за оценка на персонала (които действително работят), ви предлагам десет съвета. Тези съвети ще помогнат на всяка една компания да създаде нова система за оценка на работата на персонала, която ще предоставя полезна информация и ще бъде приета по ентузиазизиран начин от всички участници в нея.

Прочетете цялата статия в електронното списание за мениджмънт, бизнес и развитие www.NovaVizia.com или на линк: <http://www.novavizia.com/?81&0304&971018>

Синдромът на неудачния роднина

Автор: **Тодор Христов**, СИТА Мениджмънт Консулт, www.Websita.com

Обзалагам се, че мнозина от вас са ставали свидетели на ситуации, в които съпругата, съпругът, синът, дъщерята или друг роднина на собственика на една частна компания вземат дейно участие в управлението, заемайки място във високите етажи на властта.

Това е хубаво, особено когато става дума за малки семейни фирми, в които „началото” е поставено именно от хората в семейството, на база на общите им мечти, споделените цели и силното доверие помежду им. В началото всички са знаели еднакво малко за бизнеса си, всички са се учили заедно, всеки е помагал с личен труд (с каквото може), всеки е имал сходна мотивация и сходна пригодност за работата си.

Няма да говоря за тези случаи. Ще разгледам случаите, в които роднинската намеса става в контекста на средни или големи организации, при сравнително по-големи обороти, по-голяма численост на персонала, повече и/или по-сложни продукти, повече взаимни връзки между звената и отделите, по-мощна конкуренция, по-високи изисквания от външната среда...

Прочетете цялата статия в електронното списание за мениджмънт, бизнес и развитие www.NovaVizia.com или на линк: <http://www.novavizia.com/?81&03043&971031>

От сп. Мениджър

PR по време на криза

КОГАТО МОЙСЕЙ стигнал до брега на Червено море, преследван от египтяните, той се обърнал към PR-а си:

- ◆ Какво да сторя - отпред море, отзад египтяни?
- ◆ Не знам, но ако спасиш евреите, ти гарантирам обширна и положителна публикация в Стария завет - отговорил PR-ът му.

МОДЕРНИЯ ПРОЧИТ на тази история, или как да спасим репутацията на компанията в кризисна ситуация, моля, четете на следващите страници.

КОНСУЛТАНТЪТ ПО КРИЗИСНА комуникация би коментирал анекдота от предните страници така:

Мойсей не е знаел, че на пътя му има море.

Така е попаднал в кризисна ситуация.

Това е разколебало целеустремеността и мисията му.

Това е застрашило репутацията му на водач.

Мойсей е трябвало да предприеме незабавни мерки, за да спаси народа си.

PR-ът не е разполагал с вълшебна тояга, за да раздели морето.

В условията на кризисна ситуация Мойсей е намерил вярното решение и е използвал правилните комуникационни канали - според последвалите публикации в Стария завет.

“Отпред море - отзад египтяни” е класическа метафора на кризисната ситуация, в която може да попадне всеки човек, институция, компания, цели държави. Кризите имат **отвратителното свойство** да ни връхлитат в най-неподходящия момент и да ни хващат неподготвени (33-и закон на Мърфи). Кризата застрашава стабилността на организацията, може да повреди и дори да разруши репутацията.

(За създаването на добра репутация са необходими 20 години и само 5 минути за разрушаването ѝ, казва милиардерът Уорън Бъфет, известен и с това, че е спасил репутацията на инвестиционната банка “Саломон брадърс” в началото на 90-те години.)

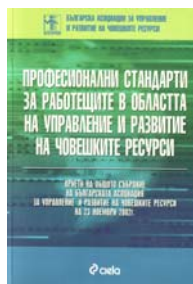
Двете най-важни неща в кризисна ситуация са ефективните действия и адекватното им представяне в публичното пространство. Двете най-чести грешки са хаотичните опити за справяне с проблема и нервните (прибързани, забавени или липсващи) реакции. По правило грешките се дължат на това, че не сме реално оценили проблема. Така неголемият проблем може да се превърне в голяма криза, а кризисната ситуация може да прерасне в катастрофа.

Много малко са случаите и типове кризи, които не могат да бъдат предвидени. Сред тях не са наводненията (бедствие). Не е последната загуба на националния отбор по футбол с 5:1 от Шотландия (слаба организация). Не са и критиките към България в поредния доклад на Европейската комисия (проблеми в управлението). Не би трябвало да е дори самолетната катастрофа (човешка грешка или техническа повреда). Защото всяко едно от тези събития е резултат от развитието на някакъв процес или отношения, има предистория, симптоми, има цикличност или аналози. Т.е. съществува достатъчно информация, че е възможно да възникне криза. Само по себе си това знание не е застраховка срещу проблеми, но е ключ към овладяването, управлението и ликвидирането на кризисните ситуации.

Как се чака криза? С антикризисна стратегия и план за кризисна комуникация.

Първата крачка е да определим източниците на заплахи, да опишем рисковете и да ги наблюдаваме, да идентифицираме възможните “спусъци” на кризата и да поддържаме активна (обратна) връзка с медиите, партньорите, служителите и всички онези групи, с които имаме служебни отношения. С тази информация не е трудно да се направи анализ на заплахите и да се подготвят варианти за действие.

/ Пълният текст - в списанието /



Професионални стандарти за работещите в областта на Управление и развитие на човешките ресурси

Можете да закупите в офиса на БАУРЧР, София, ул. "Княз Борис I" 49, ап.2

цена 8.80 лв.



"10-те златни правила за работа в екип"

Нова книга за интелигентните ръководители

Автори Татяна Христова, Тодор Христов и Симеон Христов от Websita.com.

Книгата вече е обявена за Книга на месеца в раздел "Технология на бизнеса" на "Книгопоща" - съвместното издание на "Икономедия" АД (издател на "Дневник", "Капитал" и др.) и книжарници "Хеликон"!

Книгата е създадена за всички български ръководители, които имат силна мотивация да създават и ръководят успешни екипи и които се стремят да поддържат висок стандарт в мениджърската си култура.

Книгата може да се намери в добрите книжарници, чрез „Книгопоща“, във всички интернет книжарници, а може да бъде закупена и с автографи, лично посвещение от авторите и на специална цена от първия български сайт за работа в екип www.Websita.com.

С 10 % отстъпка книги на издателство "Класика и стил" можете да закупите чрез офиса на БАУРЧР. За целта влезте в сайта на издателството и си изберете книга!

www.klasikastil.com



Мислене за промяна Единадесет мисловни умения, които ще ви изведат до успеха Джон К. Максвел Други В ядрото на блестящата и вдъхновяваща книга на Джон К. Максвел стои една проста истина: за да се справите добре в живота, трябва първо да мислите добре. Можете ли обаче да усвоите нови...

14.50 лв.



Мениджмънтът в следващото общество

Питър Дракър Мениджмънт Във времена на голяма несигурност и непредсказуеми събития да се разчита на политика, основана върху неизменни и основни тенденции, не означава автоматичен успех, пише Дракър. Но да не се...

18.00 лв.



Малкото "е" - големият бизнес Бизнес планиране за Интернет търговия Тимоти Къминг Мениджмънт След като премина първоначалната дотком мания, правилният начин за стартиране на уебсайт вече е по-ясен. Ако все още не сте навлезли в електронната търговия или бихте искали да извлечете...

14.50 лв.



Как мислят потребителите Джералд Залтман Маркетинг Маркетингът като изкуство и наука не може да стои на едно място. Светът се променя, ето защо трябва да се променят и методите за разбиране на потребителите. Намираме се в процес на...
18.00 лв.



Изпълнението Новата теория на управление и организация Лари Босиди, Рам Чаран Мениджмънт Изпълнението е “липсващата брънка от веригата между мечтите и действителността” и в това си качество е най-важната грижа на човека, който ръководи бизнеса.
18.00 лв.