



# 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](mailto:bhrmda@bhrmda.orbitel.bg)  
<http://bhrmda.orbitel.bg>

## СЪДЪРЖАНИЕ

**БАУРЧР – Национален форум на БАУРЧР, Нови членове** .....1-2

**Обучения** .....3-4

**Новини от м.септември и м.октомври**.....5-6

**Избрано от пресата** ..7-11

- ✓ От Капитал Кариери
- ✓ От електронно списание [www.NovaVizia.com](http://www.NovaVizia.com)
- ✓ От сп. Мениджър
- ✓ От сп. Инсайт
- ✓ От сп. Beauty

**Книжарница и библиотека** .....12

За повече информация:  
<http://bhrmda.orbitel.bg>  
Тел.: (02) 9501091; 9501090  
Факс(02) 950 10 92  
e-mail: [bhrmda@bhrmda.orbitel.bg](mailto:bhrmda@bhrmda.orbitel.bg)

## НАЦИОНАЛЕН ФОРУМ НА БАУРЧР

### “СЪТРУДНИЧЕСТВО ЗА УСПЕШЕН БИЗНЕС”

17 ноември 2006 г., НДК, зала 10, София

С ПАРТНЬОРСТВОТО НА КОНФЕДЕРАЦИЯТА НА РАБОТОДАТЕЛИТЕ И ИНДУСТРИАЛЦИТЕ В БЪЛГАРИЯ

#### ЛЕКТОРИ:

**ХЮЛЕТ-ПАКАРД България** – Саша Безуханова, Генерален директор, и Люба Талева, Директор ЧР

**ПОК “Доверие”** - Даниела Петкова, Главен изп. Директор, и Красимир Георгиев, Директор “Обща администрация и Човешки ресурси”

**Българска Пощенска Банка АД** - Асен Ягодин, Изп. директор, и Емил Георгиев, Директор ЧР

**Палфингер България** - Горан Старчевич, Изп. Директор, и Владимир Ангелов, Ръководител отдел ЧР

**Девня - Цимент** - Валентина Грозданова, Изп. директор ЧР

**ЕПИК Електроник Асембли ЕООД** - Николай Беров, Управител, и Ралица Иванова, Мениджър ЧР

**Идеал стандарт България** - Валентин Ганев, Директор, и Сирма Донева, Директор ЧР

**Рока България** - Карлос Веласкес Вега, Изп. Директор, и Юра Драганова, Директор ЧР

#### МОДЕРАТОРИ

Николай Ярмов - Център за предприемачество и управленско развитие,

Таня Бояджиева – Член на УС на БАУРЧР

Ян Скварил – Делойт България

Анна Павлова – KPMG

Светла Симидчиева – Monday, Hewitt

/продължава на 2-ра стр./

#### ГЕНЕРАЛНИ СПОНСОРИ:



#### СПОНСОРИ:



#### медийни партньори:



### Управителен съвет на БАУРЧР

#### Евгения Георгиева

##### Председател

Главен Директор Човешки ресурси  
БТК АД

#### Васил Арарски

##### Член на УС

Директор Човешки ресурси  
Активс Оперейшънс ЕООД

#### Димитър Василев

##### Член на УС

Търговски Мениджър  
Содексо Пасс България

#### Едмира 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

/ от стр. 1/

#### ТЕМИ на презентациите:

- **Реален принос за бизнеса** - Как да се постигне висока продуктивност и финансови резултати чрез добро управление на хората в компаниите? Какво се печели от прилагането на съвременни управленски подходи в тази област?
- **Бизнес диалог** - Как ръководителите на компании да разговарят на общ бизнес език с мениджъра по човешки ресурси? Каква да е ролята му?
- **Заплащане за резултати** – На какви принципи да се базират бонусните схеми, за да са наистина мотивиращи за служителите и приемливи за работодателя?
- **Постигане на проактивност** - Как да се стимулира инициативността и поемането на отговорност при средния мениджмънт и останалите служители? Как да се създаде ангажираност и съпричастност към целите на компанията?
- **Хората като конкурентно предимство** – Как да се изпреварят конкурентите чрез инвестиране в човешки капитал? Как да се "опазят" най-ценните служители от конкуренцията?

С програмата на Националния форум на БАУРЧР можете да се запознаете на <http://bhrmda.orbitel.bg>



**НОВИ ЧЛЕНОВЕ** на БАУРЧР,  
*приети през м. септември 2006 г.*

#### Индивидуални членове:

- Биляна Константинова Георгиева, ДИККОН АД
- Тамара Венелинова Калистратова, ЦД на Български Спортен Тотализатор
- Милена Костова Спасова, ЕООД "Венцислав Дорелов"
- Екатерина Георгиева Георгиева, Магазини Фамилия ЕООД
- Веселин Методиев Веселинов, Карат Електроникс АД
- Зорница Венциславова Богданова, Ефизия ЕООД
- Стефан Валериев Цветков, City University an affiliated institution of the University Sheffield
- Йорданка Здравкова, ЗПАД БУЛСТАТ АД
- Атанас Цветанов Кънчев, ЗПАД БУЛСТАТ АД
- Елвира Огнянова Михайлова, Фонд за гарантиране на влоговете в банките
- Гергана Висариева, Кумерио Мед АД

#### Корпоративни членове:

- Хюман Синерджистикс България ООД, Весела Карова
- КЛЕВМАН АД, Тодор Миндиликов

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

*С най-добри пожелания*

**Екипът на БАУРЧР**

**БАУРЧР и ГЛОБУЛ проведоха на 29 септември 2006 г. СЕМИНАР НА ТЕМА:****НА ГОСТИ НА ... GLOBUL****ДОБРАТА ВЪВЕЖДАЩА ПРОГРАМА МОТИВИРА СЛУЖИТЕЛИТЕ ЗА ПО-ДОБРИ РЕЗУЛТАТИ**

Тренери и обучители от ГЛОБУЛ бяха: Соня Славчева, Директор Човешки ресурси, Вера Димова, Мениджър Човешки ресурси, Надя Стефанова, Специалист Вътрешна комуникация, Борислав Николов, Специалист Обучение на персонала, Весела Такова, Старши специалист Човешки ресурси.

Инициативата на БАУРЧР за провеждане на цикъл от семинари „На гости на .....” има за цел да подпомогне работата на специалистите по човешки ресурси чрез поредица от срещи за обмяна на опит.

На този първи семинар от цикъла представители на над 30 водещи фирми обсъдиха ползата от въвеждащата програма за нови служители.



Представителите на мобилния оператор споделиха успешни практики за въвеждане на нови служители в работния процес и по-бързото им адаптиране към условията на новата работна среда. Срещата бе своеобразно продължение на темата за ролята на въвеждащия семинар, представен от GLOBUL на VII-та международна конференция на БАУРЧР в Албена.

Основните дискуссионни теми бяха ориентирани към етапите на въвеждащата програма. Водещите споделиха виждането си, че въвеждането е продължителен процес, който започва още от представянето на компанията пред бъдещия служител в обявата за работа. Интервюто в процеса на подбор, първият работен ден, първата работна седмица, въвеждащият семинар, формалните и неформални срещи с прекия ръководител, представителите на Човешки ресурси и колегите, както и други съпътстващи инициативи, способстват по-бързото и успешно интегриране на новодошлите към екипа, намаляват стреса от промяната на работната среда, мотивират новите служители и отключват техния потенциал за по-добро представяне.

Разработена изцяло с вътрешни ресурси и по идея на специалистите по Човешки ресурси на GLOBUL, въвеждащата програма на мобилния оператор е необходимост предвид изключителния темп на развитие на компанията, към която всяка година се присъединяват около 200 нови служители.

**ОТЗИВИ ОТ УЧАСТНИЦИ:*****Гергана Висариева, Cumerio Med JSCo***

*... Ако стане традиция да се провеждат подобен род семинари «На гости на.....» ще бъде доста успешна програма за споделяне на добър опит.*

*Проведеният семинар беше интересен, нетрадиционен (в положителен смисъл) и полезен за мен.*



**Лидия Янакиева, Coca-Cola HBC Bulgaria**

Колеги, благодаря ви за добре организирания семинар. Най-ценното за мен беше възможността да споделя добри практики с колегите и да обменим опит.

**Венцислава Иванова, сп. "Образование и кариера"**

Впечатлена съм от семинара и от организацията. Презентаторите бяха много добри, което направи възприемането на информация много по-леко за аудиторията. Обсъдиха се няколко проблема, които са наболели и успяха да бъдат представени адекватно предложения за разрешаването им, както и обмяна на опит. Още един път-браво на организаторите и презентаторите.

**Силвия Каменова, сп. Образование и кариера**

Като участник в първия Ви семинар "На гости на ...." бях приятно изненадана. Поздравления за добрата организация. Обстановката беше приятна и предразполагаща за целта на гостуването ни. Смятам, че целта Ви беше постигната, благодарение и на Вас, и на "домакините".

Тук е мястото да Ви отправя едно предложение. Тъй като присъстващите не се познавахме, а се оказа, че има за какво да си говорим - предложението е следното: С риск да Ви отнеме повече време е хубаво да направите една почивка поне един час, за да можем да се опознаем по-добре. Да се

обменят контакти и полезни съвети:) Благодаря отново за добрите идеи и прекрасната организация!

**Десислава Жекова, Челопеч Майнинг**

Интересен и приятен семинар, най-вече с напомнянето и демонстрирането на емоционалните фактори – значението на първите впечатления, ценностите, прозираци в отношението към новия служител, професионализма.

**Диана Георгиева, Forton International JSCo.**

Искам да изкажа поздравления за организацията и случването на семинара "Въвеждане на новите служители в организацията", по време на който имахме удоволствието да бъдем на гости на Globul. Според мен тази инициатива ще бъде много полезна за установяване на контакти с колеги и за обмяна на опит особено за млади специалисти в областта на Човешките ресурси, които сега се учат и формират като такива. Лично за мен участието в този семинар е един пример как успешно и ефективно могат да бъдат въвеждани новите служители в организацията и тъй като аз сега в момента работя върху такава програма във Forton, ще направя някои полезни промени. Също така лично за мен да се запозная и да разговарям е един екип от колеги професионалисти от Globul е мотивация, стимул, едно зареждане с ентузиазъм и стремеж към това нещата да се правят възможно най-добре и професионално, въпреки ежедневните трудности и препятствия, с които един специалист ЧР се среща. След този семинар, след тази среща аз просто за пореден път се убедих за себе си, че обичам работата си и това е нещото, което искам да правя. И този факт за мен е достатъчен, за да ме мотивира да вървя напред и да се опитвам ежедневно така да правя нещата, че първо да възпитавам професионална култура в самата мен като специалист и от там съответно да има такава култура и в моята организация.

В заключение мога само да кажа, че ако г-жа Соня Славчева, Боби, Вера, Весела, Надя и други членове на екипа им организират друг семинар, аз пак ще отида! Желая им много успехи и удоволствие от работата, която вършат!!! Ще се радвам да поддържаме връзка и да се срещаме в бъдеще!!!

**Георги Цветанов, Eagle's Flight Bulgaria**

Оценявам високо проведеното от екипа на Глобул обучение за въвеждане на служителите. Изключително опитният екип на организаторите сподели практически съвети и резултати, а не само теория. Средата беше позитивна, участниците имаха възможност да споделят и своя опит.

Като възможност за подобрене бих отбелязал недостатъчното време, за да се обхване една толкова важна и обширна тема в детайли. С удоволствие бих желал да участвам в подобни събития занапред.



**Председателят на Европейската комисия Жозе Мануел Барозу** и комисарят по разширяването Оли Рен пристигнаха на 26 септември за няколко часа в София и дадоха пресконференция, като предишния ден представиха последния мониторингов доклад за страната ни преди датата 1 януари 2007 г. В него те подчертаха, че България е готова за членство на тази дата и че страната ще бъде санкционирана с предпазни клаузи или орязване на парите, ако спре реформите в правосъдието, земеделието и борбата с корупцията. Налага строг мониторинг на няколко области, за които даваме отчет на всеки 6 месеца.

**Пакт за икономическо и социално развитие на страната до 2009 г.** подписаха шестте национално представителни работодателски организации, двата синдиката и правителството. Целите и приоритетите, които са си поставили тристранните партньори в документа са икономически растеж от около 6% годишно, бързо и ефикасно правораздаване, достъп до качествено образование и здравеопазване за всички, увеличаване на заетостта и повишаване квалификацията на работната сила, стимулиране на частната инициатива и конкуренцията, продължаване на приватизацията и концесионирането, публично-частните партньорства, мерки срещу организираната престъпност, корупцията и сивата икономика.

**Първия централизиран конкурс за младши експерти в държавната администрация** представи пред студенти от Софийския университет Министърът на държавната администрация и административната реформа Николай Василев. Конкурсът ще се проведе от 13 до 17 ноември т.г. Изискванията към кандидатите за участие в конкурса са да имат завършено висше образование със степен бакалавър или магистър или завършен колеж със степен специалист. Няма изисквания за професионален стаж.

**България участва в първата трудова борса, която се проведе едновременно в 200 европейски града.** Събитието е част от Европейската година на мобилността и имаше за цел да информира гражданите на ЕС за възможностите за търсене и кандидатстване за работа в друга европейска страна. Основната цел на мрежата EURES (EUROpean Employment Services), в която след присъединяването на България към ЕС ще членува и Агенцията по заетостта, е да свързва работодатели и търсещи работа.

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/workersmobility\\_2006/](http://ec.europa.eu/employment_social/workersmobility_2006/)

**Данъчно облекчение за деца да може да се ползва чрез работодателя,** когато родителите са наети по трудови правоотношения, предвижда законопроектът за данъците върху доходите на физическите лица, предложен от Министерския съвет. В мотивите си правителството отбелязва, че този подход ще облекчи лицата, работещи само по трудови правоотношения, които сега трябва да подават годишна данъчна декларация за ползване на данъчното облекчение за деца.

**Наемането на по-възрастни, но високо образовани и опитни работници** е един от начините за разрешаването на кризата със застаряващото население и намаляващата раждаемост на Стария континент. Това обяви еврокомисарят по заетостта и социалните въпроси Владимир Шпидла в интервю за в. "Ди Велт". Подобна политика ще допринесе и за икономическото развитие на съюза, допълни той. Според Шпидла подобен вариант е много по-обещаващ, отколкото субсидирането на ранното пенсиониране. Представителят на Еврокомисията призова европейските работодатели да наемат служители над 50-годишна възраст. Той допълни също така, че е необходимо да се работи допълнително по интегрирането им на работното място. "Носейки тениски, ние няма да можем да спечелим конкуренцията с Китай", категоричен беше бившият чешки премиер, визирайки тенденцията за наемане на все по-млади работници от европейските компании. Според изчисленията най-късно до 2030 г. ЕС ще бъде изправен пред сериозна криза поради факта, че "бейби-бум" поколението ще навлезе в пенсионна възраст. Това ще доведе до намаляване на населението в работоспособна възраст с 21 млн. души. Един от вариантите за компенсиране на негативните тенденции е стимулиране на ръста на имиграцията от образовани и висококвалифицирани млади хора. Именно поради тази причина Шпидла призова за създаване на единна имиграционна политика, като отбеляза, че без имигранти икономическото развитие на Европа е поставено в риск. Други прогнози обаче сочат, че застаряването на населението ще доведе до необходима реформа на работното време - удължаване на продължителността на работната седмица и вдигане на възрастовата граница за пенсиониране. Според изследване на Европейската централна банка имиграцията ще се отрази слабо на процесите. Еврокомисията е изчислила, че застаряването на населението ще започне да оказва своето отражение от 2010 г. Най-големият спад в развитието се очаква в периода 2020 - 2040 г. При липса на адекватна пенсионна реформа очакванията сочат, че ръстът в Европа ще спадне от 2.2 на 1.3% до 15-20 години.

**За осма поредна година Българската търговско-промишлена палата обяви своите годишни класации** на фирмите и холдингите в България, които са постигнали най-високи икономически показатели през 2005 г. Сред фирмите с най-големи приходи от продажби в "ТОП 100" са НЕК - 2 387 066 хил. лева, БТК - 1 014 029 хил. лв., ОМВ България - 576 672 хил. лева, "Петрол" - 559 867 хил. лева, "Стомана индъстри" - Перник - 502 598 хил. лева, "Нафта-трейдинг"-Бургас - 437 051 хил. лева, "Параходство БМФ"-Варна - 393 948 хил. лева.

Водещи фирми в групата от 50 холдинга и икономически групи, класирани по максимална величина на печалбата за 2005 г., са "Булгаргаз", "Индустриален холдинг България" и "Видеолукс холдинг".

В класацията присъстват 460 големи, малки и средни фирми, работещи в България, подредени по печалба, рентабилност, икономическа ефективност, както и водещите 10 предприятия за всеки от 6-те района за планиране в България.

**Обявени са резултатите и спечелилите в конкурса за студентска стипендия на JobTiger 2006/2007 г.** В конкурса взеха участие 93 студенти от различни български университети. Стипендията спечели Мирослав Милков Юруков – Университет за национално и световно стопанство, магистратура, специалност Финанси.

**КРИБ избра ново ръководство.** Двайсет собственици и управители на големи компании от всички сектори на икономиката са членове на новия управителен съвет на Конфедерацията на работодателите и индустриалците в България (КРИБ), избран на общо събрание. Досегашните съпредседатели Иво Прокопиев и Саша Безуханова са избрани съответно за председател и зам.-председател.

**Нова възможност за тестване на знания в областта на управлението на човешките ресурси на [www.businessstest.bg](http://www.businessstest.bg).** Първият български сайт за тестване знания, умения и професионална ориентация, на който търсещи работа могат да получат сертификат в определени области, а работодатели да подберат служители или оценят знанията и уменията им, продължи своето развитие. От средата на месец октомври на сайта е публикуван тест „Терминологичен речник по управление на човешките ресурси“. Чрез него могат да се тестват знания, свързани с основни термини от българската и световната практика в областта на управлението на хората в организацията.

За по-малко от година хиляди потребители решават тестовете на сайта, стотици получиха сертификат и намериха ново работно място, прилагайки го към документите си за кандидатстване.

**През миналата година близо 150 000 българи са сменили местоживеенето си,** сочат данни от изследването на Националния статистически институт "Население и демографски процеси през 2005 г."

**Прогресивно растат жалбите за дискриминация при упражняване на правото на труд.** Това заяви председателят на Комисията за защита от дискриминация Кемал Еюп на национална кръгла маса. Дискриминирането е по няколко признака, сред които са пол, етнически произход и образование. По думите му към момента тези жалби представляват около 20% от всичките 350 жалби, по които КЗД е сезирана от създаването ѝ през 2005 година. На срещата беше представен **Национален план за действие срещу дискриминацията 2007**, иницииран от Дирекция "Етнически и демографски въпроси" на Министерски съвет. 2007-ма е обявена за **Европейска година на равните възможности** и провеждането ѝ в България също е част от представения документ.

**15-17 октомври 2006 г. в гр. Кобленц, Германия** се проведе поредната 22-ра Среща на Experience Exchange Group "Германия-Унгария-Централна и Източна Европа". Г-жа Таня Бояджиева, член на УС на БАУРЧР взе участие като лектор с презентация на тема *Integration and Culture change processes in an International company; Investors in People – a European HR Quality Award; recent Developments in HR in Bulgaria*. Другите теми: *People Development in TRW; Current Trends in Compensation and benefits in Central/East*. Лекторите: директори и мениджъри от Унгария, Германия, България.

**На 26 октомври 2006 г. в Загреб, Хърватия,** се проведе **Balaced Scorecard conference /Strategically focused organisation/**. Лектор беше **Дейвид Нортън**, Президент и CEO на Balanced Scorecard Collaborative. Събитието се организира от CBA Business School, Загреб, чийто Декан е проф. Marc Luyckx Ghisi, познат на мнозина от вас и като лектор на конференцията на БАУРЧР, май 2006 г. в Албена. Подробности можете да видите на уеб страницата на CBA Business School: [www.cba.com.hr](http://www.cba.com.hr).

**На 24-26 октомври 2006 г., в Харогейт, Великобритания,** се проведе годишната конференция на CIPD на тема: "People. First". Между лекторите бяха Renee Mauborgne, Rob Goffee, Gareth Jones, Marcus Buckingham.

**На 28-29 ноември 2006 г., в Барселона,** Strategic Sourcing & Shared Services for HR 2006 организира конференция, на която ще бъдат представени повече от 16 случая от практиката, свързани с предизвикателствата, стоящи пред HR специалистите. Повече информация за събитието: [www.shareservicesnetwork.com](http://www.shareservicesnetwork.com)

**От в. Капитал Кариери**<http://www.karieri.bg>**Една трета от работещите британци искат да се разменят с началниците си**

Денислава Симеонова

Немалка част от служителите ви може би искат да седнат във вашия стол. Дайте им повече възможност да се изиявят в тяхната област

Най-новото изследване на Investors in People сред 1700 британци показва, че един на всеки трима би искал да си размени мястото със своя мениджър, а 22% твърдят, че ще се справят по-добре ако получат този шанс. Мъжете (25%) са били по-убедени в мениджърските си способности от жените (18%).

Лошата комуникация е една от причините за неудовлетворението на служителите – 32 процента от запитаните твърдят, че началникът им не е общувал по подходящ начин с тях. Честността е поставена на второ място като най-цененото качество на мениджърите. 19% от служителите са убедени, че в даден момент началникът им си е приписал заслуга за работа, която не е свършил.

Изследването показва още, че най-популярният тип мениджър е този, който умее да делегира работата на подчинените си (43%), следван от началника с твърд, но открит подход (24%), а на трето място е ръководителят, който е наистина загрижен за кариерата на служителите си (11%).

Какво показват още резултатите:

- служителите с по-дълъг стаж се оплакват повече от шефовете си, отколкото младите им колеги. Затова желанието на първите да имат нов началник е два пъти по-голямо;
- работещите в по-големи организации са по-склонни да искат смяна на шефа, отколкото тези в малки фирми;
- колкото по-дълго остане даден служител в компанията, толкова повече цени той честността на мениджъра си и поставя това качество на първо място.

Според експертите фактът, че почти една трета от служителите искат нов ръководител е доста показателен. Те съветват мениджърите да делегират повече работа на служителите си, като определят ясни задачи и цели, да увеличават отговорността им и да очертават ясно пътя за кариера в компанията. Така ще увеличат мотивацията и продуктивността, което ще допринесе за по-добри бизнес резултати.

**От NovaVizia.com**[www.NovaVizia.com](http://www.NovaVizia.com)**А ако имаме обучени служители и необучени мениджъри?**

Автор: Милена Симеонова, Мениджър Подбор в H-Vision

*“Слабите мениджъри са еднакви навсякъде. Те казват - да, така е на теория, в практиката нещата са различни. Или: това е американска практика, у нас не може да се случи. Вие ли ще ни учите, ние сме различни.*

*Чуете ли такива обяснения, значи на среща си имате един лош мениджър.”*

Така започва едно от мениджърските обучения Анди Коен, атрактивен американец, с дългогодишен опит като консултант, от когото имах щастието да науча много. През последните години той е част от висшия мениджмънт на ING Животозастраховане в Унгария.

На него му се е случвало да чува в този регион на света подобни оправдания и обяснения. И за да ги тушира, пръв хвърля маймунката, символ на отговорността - слаби мениджъри ли сте? Хайде кажете после, че в България не е като в Унгария, камо ли като в САЩ.

Вероятно всеки мениджър пази подобни записки в работните си бележници. Хубавото на обученията е, че освен с нови знания, си тръгваш с идеи. Това вероятно не могат да оценят само хора, които никога не са били на обучения или просто са имали лошия късмет да случат на неподходящ лектор.

Чуждите компании, които имат сериозни бюджети и традиции, често организират вътрешни семинари, понякога канят топ тренерите си от цял свят, друг път награждават мениджърите си с няколко дни лекции и



игри на прекрасен остров. Системата работи вдъхновяващо, защото мотивираните мениджъри създават мотивирани екипи.

Тази добра практика обаче не е масова у нас в момента. Има компании, склонни да инвестират само в обучението на персонала. А не са ли част от човешките ресурси самите мениджъри? Стане ли дума за тяхното обучение, смятат, че това е безсмислено и ненужно. Независимо за какви умения става дума - комуникационни, лидерски или други.

*Цялата статия можете да прочетете на <http://www.novavizia.com/?81&0304&971267>*

### **Десет златни правила за перфектна автобиография**

Автор: Тодор Христов, Сита Мениджмънт Консулт ООД

Много се изписа и изговори за автобиографиите напоследък - как да се съставят, какво да съдържат, какво да не съдържат...

Имам чувството, че повечето съвети за съставяне на автобиографии идват от хора, които рядко са писали своята собствена автобиография, какво остава да са се явявали на интервюта за работа и са ги печелили!

Може би това е причината толкова много хора да продължават да съставят по ужасен начин автобиографиите си?

Реших да се облека на личната си статистика от 99,9% успеваемост при писане на автобиографии и 100% успеваемост при явяване на интервюта, за да ви запозная с десетте правила за перфектна автобиография, които неизменно следвам.

*Цялата статия можете да прочетете на <http://www.novavizia.com/?81&0304&971280>*

### **Важни ли са човешките ресурси наистина?!**

Автор: Тодор Христов, Сита Мениджмънт Консулт ООД

Онзи ден, заедно с Татяна Христова взехме участие като лектори във вътрешнофирмен семинар на тема "Управление на човешките ресурси" с мениджърите на една средно-голяма за българските стандарти компания.

Сред своите клиенти компанията се ползва с известност и в бранша си има добър пазарен дял. До този момент компанията е увеличавала продажбите си с всяка година и дори има планове за географска експанзия в страната.

Случайно разбрах за реакцията на някои от мениджърите, когато им съобщили, че ще се провежда семинар във връзка с по-доброто управление на хора. Някои от тях (надявам се, не всички) казали на шефа си нещо от сорта на: *"Уфф, какъв е този семинар пък сега (разбирай "Какви човешки ресурси?!"), имаме толкова много друга работа да вършим..."*

*Цялата статия можете да прочетете на <http://www.novavizia.com/?81&03043&971254>*

### **Как да станем магнит за таланти**

Автор: Татяна Христова, Сита Мениджмънт Консулт ООД

В материал за Businessweek.com, световно известният мениджър Джек Уелч и съпругата му Сузи отправят конкретни съвети за превръщане на всяка фирма в привлекателно място за талантиливи служители.

Темата е актуална на фона на все по-шумните оплаквания на българските организации, че не можели да си намерят "качествени хора". Причините за този дефицит най-често се търсят в т.нар. "пазар на труда". В което има голяма доза логика и здрав разум, разбира се.

Пазарът на труда обаче едва ли е единствената причина точно във вашата фирма да не си търсят работа талантиливи (т.е. качествени) служители.

Мениджърите, които в разсъжденията си стигат само до заключението за пазара на труда, след което не правят опит за допълнителен анализ или план за действие просто си намират оправдание за собственото си бездействие. Те намират солидни аргументи, като например *"Ами какво да направим, това е пазарът на труда - няма хора!"*

А правят ли нещо тези мениджъри, за да променят ситуацията в своя полза?

Джек и Сузи Уелч посочват шест характеристики на предпочитаните (от талантите) работодатели. Ето кои са те.

*Цялата статия можете да прочетете на <http://www.novavizia.com/?81&03043&971271>*



## От сп. **МЕНИДЖЪР**

### Кадри от кой университет предпочитате?

**Водещи мениджъри отговарят на този въпрос в специално допитване на списанието Бизнесът се доверява на УНСС**

**Проучване на списание "Мениджър" показва, че три четвърти от шефовете на фирми залагат на абсолвенти на софийския вуз**

Университетът за национално и световно стопанство е най-предпочитаното място в България, от което висшите мениджъри си набавят бизнес кадри.

Това сочат резултатите от допитване, проведено от списание "Мениджър".

Втори в класацията е Софийският университет "Св. Климент Охридски", а трети - Техническият университет в София.

Това са трите висши учебни заведения, чиито абсолвенти излизат с най-добра подготовка, знания и качества, смятат ръководителите на водещи компании у нас.

47 изпълнителни директори, управители, президенти и председатели на надзорни съвети на фирми и холдинги от всички сфери на икономиката от цялата страна дадоха своето мнение в анкетата на "Мениджър".

Абсолвенти на кой (кои) български университет или висш институт назначавате във фирмата си с най-голяма доза сигурност, че притежават необходимите знания и качества? - запитахме бизнесмените.

Смятаме, че това е най-точният барометър за нивото на подготовка и качеството на обучение в родните вузове.

36 от бизнес ръководителите, или 76%, заявяват, че предпочитат да вземат на работа завършили УНСС, като 22-ма от тях го поставят на първо място в класацията си. Общо 126 точки събира водещият стопански вуз. (Точките се изчисляват в зависимост от броя гласове и степенуването на учебните заведения от всеки участник. Допускани бяха по няколко отговора.)

На най-стария университет у нас - Софийския, се доверяват 62% от анкетираните. За 9 от тях той е първи избор, за 11 - втори, за 8 - трети.

18 гласа, или 57 точки, си извоюва Техническият университет в София. 17% го сочат за свой фаворит.

От общо 15 висши учебни заведения бизнес елитът подбира своите кадри, става ясно от проучването. На абсолвенти на Американския университет в Благоевград разчитат една пета от запитаните, а от отговорите им си личи, че не го възприемат като чужд вуз. С равен брой точки - 16, макар и с разлика в гласовете, са Университетът по хранителни технологии в Пловдив и Стопанската академия "Д. Ценов" в Свищов.

Географското положение на седалището на фирмите не е повлияло съществено на класирането, макар че се забелязва близост в някои от отговорите.

*Повече за проучването четете в октомрийския брой на списание МЕНИДЖЪР.*

От сп.   
<http://www.insightbg.com>

### **БИЗНЕС ЕТИКЕТЪТ – ВИСОК СТАНДАРТ ИЛИ ИЗНЕЖЕНОСТ КРАТКИ РАЗГОВОРИ ИЛИ РАЗМЯНА НА ЛЮБЕЗНОСТИ**

Автор проф. Сава Джонев – специалист по социална психология и организационно консултиране

Мълчанието е израз на враждебност, дистанция, отчуждение. Лекият, добронамерен разговор на приятна и за двете страни тема създава приятелска атмосфера и доверие, които са отлична среда за по-нататъшно развитие на бизнес връзките. Те са "ордьовърът", който няма да ви "нахрани", но ще възбуди апетита ви за по-нататъшно сближаване.

Разговорът трябва да е кратък – няколко минути. Може да се проведе навсякъде – в коридора, асансьора, кабинета, по време на антракта, коктейла, деловия обяд. Темата - приятна, универсална (времето, работата, злободневни и актуални въпроси, децата) или обща (еднакви увлечения, едни и същи посещавани места, сходно образование). С нови познати е важно бързото и елегантно предварително проучване, пробването в

няколко направления да се напипат интересите и темите на събеседника, без проява на нездраво любопитство. А също и „колекционирането” на любопитни случки, анекдоти, факти – интересни не само за вас, но и за другите.

По време на такъв разговор слушайте внимателно – според Дейл Карнеги това е най-големият комплимент, който можем да направим на човека. Не прекъсвайте другия и не вземайте думата за дълго. Подавайте я на събеседника било с въпрос, било с кратка пауза. Не отговаряйте лаконично само с “да” или “не” – обосновайте се, добавете любопитна информация, развийте идеята си. Но не правете “археологически разкопки” в неуслужливите пластове на паметта си, като търсите имена и дати, които никога няма да си спомните, или като прибавяте отегчителни подробности, без отношение към разказа. Не се увличайте – няколко минути, не повече.

Помнете, разговорът трябва да е естествен и приятен и за двамата, не изкуствен и насилен.

## РАЗГОВОРИ ПО ТЕЛЕФОНА

Телефонът е средство, чрез което може да се демонстрира както безупречен бизнес етикет, така и абсолютно безкултурие. Скъсяването на разстоянията чрез телефона е благо за бизнеса. Но може да бъде и нетърпимо зло, като ви прави лесно достъпен за всеки по всяко време, без да се съобразява с вашето време, заетост, задачи в момента.

Какво е добре според деловия етикет за телефонните разговори?

Когато вдигнете слушалката при позвъняване, започнете със собственото си представяне: “Николай Димитров е на телефона” или “Център за организационно развитие и консултиране – слушам ви”. Този, който звъни, също се представя: “Казвам се Емил Пенчев и съм ваш клиент. Бих искал...”

Тази процедура е задължителна за бизнес етикета и е влязла в частните разговори на хората в цивилизованите страни, където с вдигането на слушалката произнасяте името си и чувате името на човека, който ви търси. Разговори като: “Ало, кой е?”, “А ти кого търсиш?”, “А бе, ти кажи кой си!” и т.н. са израз на народопсихологията на подозрителността и страха, че ще се издадеш.

Попипайте събеседника си възможно ли му е да разговаря в момента – това е особено наложително за разговорите по клетъчни телефони. Не говорете дълго. Бъдете кратки – и заради този, с когото говорите, и заради тези, които очакват линията да се освободи, за да се обадят.

Изключвайте телефоните, когато имате посетител. Не допускайте порочната практика всеки следващ, който влиза в кабинета ви, да е с предимство пред вече присъстващите, а тези по телефона да са с двойно предимство пред всички. Това говори за лоша организация и че вие сте хаотичен човек.

Грешките по телефона са отличен индикатор за демонстрация на вашите бизнес обноски. Не хлопвайте слушалката с гилотиниращото “Грешка!”. Това, че за другия вие сте анонимен, не ви освобождава от задължението да сте вежлив. Ако погрешно са ви набрали, изчакайте дали няма да ви поискат допълнителна справка за уточняване на номера. Ако вие сте набрали погрешно, съобщете номера за сверка и се извинете, преди да затворите.

## ЗАСЕДАНИЯТА

Тук можете или да блеснете публично, или публично да се изложите.

Водещият принцип при заседанието е да се чуят множество мнения и аргументи, да се срещнат различни гледни точки и на тази база да се вземе оптимално решение. Това означава поддържане на атмосфера на демократичност, толерантност, откритост, отсъствие на заплаха. Вместо това често заседанията стават арена на самодоказване, самонатрапване, конкуренция.

Съществува основно правило в председателстването на заседанията – или добре ръководите, или добре участвате. Това означава, че в качеството си на водещ трябва да подготвите дневен ред и да организирате дискусия, да насърчавате хората да участват, да внимавате някой да не обсеби темата, да помагате обсъждането да върви напред последователно и обосновано, да предпазите групата от непродуктивни отклонения и от загуба на тезата (когато се забравя за какво говорим и пътьом подменяме темата). Грешка е, ако заседанията се превърнат в монолог на ръководителя и в налагане на негови варианти за решения. Или в тягостни поучения и порицания. Не си позволявайте да се гаврите с когото и да било и не се шегувайте дебелашки. Но знайте, че елегантният хумор е прохлада за напрегнатата аудитория.

За участниците важи друго правило. Участвайте активно, но не се отнасяйте собственически с думата. Дайте възможност и на другите да изкажат своето мнение и аргументи. Изслушвайте се и не се прекъсвайте. Не спорете и не вземайте повторно и трети път думата, за да набивате аргументи в подкрепа на своята теза. Това превръща дискусията в разпрavia. Хората имат уши и разум – дайте им възможност сами да преценят и да решат. Грижете се единствено да бъдете ясен, честен и разбираем. Не се горещете. Владейте се. Приемете с уважение общото решение, взето след гласуване.

**От сп. Beauty**  
[www.beauty.bg](http://www.beauty.bg)

**Жената в бизнеса - икона или вещица**  
Марина Борон, сп. "Beauty"

*72% от дамите, които се занимават с предприемачество у нас, са омъжени и с деца.*

*Изводите по въпроса прави Марина Борон, сп. "Beauty", след като изслушала рецептите за успех на три преуспели и красиви бизнесдами у нас: Алена Георгиева, регионален мениджър на "Индезит къмпани" за България, Сърбия и Черна Гора, Македония, Босна и Херцеговина; Петя Стефанова - изпълнителен директор на "Еверет София" и Станислава Армутлиева, управител на "Вирджиния рекърдс".*

Започвам с категоричното и доказано твърдение, че няма научно изследване, което да признава мъжа за победител над жената в способността за правене на бизнес. Естествено, няма и данни, които да доказват обратното.

Но статистиката е безпощадна - в САЩ два пъти повече жени, отколкото мъже, създават собствени фирми. Според проучване на сдружението "За жените в бизнеса" в България

**33,4% от анкетираните българки се занимават със собствен бизнес.**

А 72% от жените, които се занимават с предприемачество у нас, са омъжени и с деца. Почти същият е този показател и в страните членки на Евросъюза - 76%.

Защо една жена се решава на такава рискована стъпка? Погледнато през призмата на мъжкия популизъм, Тя трябва да се посвети на семейството и на главната си роля, която ѝ е отредила природата - да бъде майка.

Но днес бизнесът вече не е чисто мъжки свят и всяка умна наша съвременничка може да обясни, че граденето на кариера не отрича майчинството. А напротив - придава му нов смисъл и го насища с нови емоции.

Далеч сме вече от доста крайните изказвания на феминизма, днес повечето работещи жени успяват да се справят чудесно и с двете задачи - да бъдат майки и да се изкачват по служебната стълбица.

Без компромиси в семейството не може, но има ли нещо по-хубаво от майка, чиито професионални успехи я правят доволна и уверена в себе си?

Успялата в работата си жена излъчва спокойствието на човек, който е в хармония със себе си, тя зарежда с положителни емоции всичко, до което се докосне. Такава майка има на какво да научи децата си, кара ги да се гордеят с нея и не стоварва натрупаното недоволство върху тях. Просто защото такава няма.

Природата е дарила жената със съвършен инстинкт за оцеляване и с невероятна сила и воля за борба. Когато към това добавим и креативността, последователността, изпипването на нещата до най-малкия детайл, гъвкавостта и интуицията, способността да разбира кога е необходимо "да натисне", а кога "да отпусне педала на газта", образът на работещата жена вече не изглежда нереален или еретичен. Според много анкети и анализи една жена се решава да работи или

**да създаде собствен бизнес по три причини:**

- стремеж към независимост;
- нужда от прилични доходи;
- вродена предприемчивост.

И пак три са основно причините, поради които жената се отказва от личностно развитие и служебна кариера: семейството, майчинството, домът.

Може да перифразираме мнението на един французин, че истинската власт и свобода не идват от участието в законодателната или изпълнителната власт, а от чисто икономическата независимост.

Въпреки необятността на темата за участието на жените в бизнеса, нека спра с обобщението, че успехът не идва нито при гениите, нито при онези, които много се учат, а единствено при тези, които много го искат.

Независимо от принадлежността им към силната или нежната половина на човечеството.

## КНИЖАРНИЦА

**Професионални стандарти за работещите в областта на  
Управление и развитие на човешките ресурси**  
цена 8.80 лв.

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



*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](http://www.klasikastil.com)

### Нови издания



#### **Изграждане на ефективни екипи**

Ричард Люки

Зад отличните резултати на организацията винаги прозира ръководната сила на екипите, а мениджърите могат да изиграят ключова роля за успеха или провала на тези екипи. Дали и доколко сте...

15.00 лв.



#### **Стратегически карти**

Да превърнем нематериалните активи в осезаеми резултати

Робърт Каплан, Дейвид Нортън

Днес мениджърите от всички сектори на икономиката и от целия свят са изправени пред двойно предизвикателство: как да мобилизират човешкия си капитал и информационни ресурси и как да...

29.00 лв.



#### **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.

### Библиотека БАУРЧР

*Уважаеми колеги, в библиотеката на БАУРЧР вече можете да заемете и  
книгите на Майкъл Армстронг:*

- Performance Management;
- How to be a Better Manager;
- Employee Reward Management;
- Strategic Human Resource Management;
- Job Evaluation;
- Management and Leadership;
- Reward Management.

Книгите, с които разполага БАУРЧР в библиотечен фонд са публикувани в <http://bhrmda.orbitel.bg>