



# БЮЛЕТИН

БЪЛГАРСКА АСОЦИАЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ  
брой 9 · септември 2004 г. · [bhrmda.orbitel.bg](http://bhrmda.orbitel.bg)

*Тема на броя:*

*Влияние на процеса на  
присъединяване към Европейския  
съюз върху пазара на труда*

Българската асоциация за  
управление и развитие на  
човешките ресурси

организира  
Национален форум с  
международно участие

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

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

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

Стр.4



Европейската стратегия по заетостта (ЕСЗ) е основен фактор при формирането на политиката по заетостта в Република България. Основните направления на Стратегията са свързани с реформирането на пазара на труда и подобряване на пригодността за заетост на работната сила.

стр.6

## СЪДЪРЖАНИЕ

Новини	2
Интервю	3
Предстоящи събития	4
Организационен живот на БАУРЧР	5
Присъединяване към ЕС	6,7,8,9
Датска асоциация по УЧР	10
За свободното време	10

Кое е най-голямото предизвикателство при внедряването на една система за атестация?

Отговорът на този и други интересни въпроси във връзка с процеса на разработване и внедряване на една система за атестация може да прочетете в интервюто с г-жа Соня Славчева, Директор Човешки ресурси и администрация, GloBul

Стр.3

### И държавните служители да внасят осигуровки

Всички работещи по трудови и служебни правоотношения да внасят лични осигурителни вноски, включително държавните служители, офицерите, сержантите, съдиите и прокурорите, предложиха от ОДС на среща с НОИ и с управителя на осигурителния институт Йордан Христов. Според Росица Тоткова така ще се постигне равнопоставеност на осигурените лица и ще може да се мотивира личното участие в осигурителната система. От ОДС предлагат осигурителните вноски за кадрите военносслужещи и държавните служители да се определят в съответствие с условията за пенсиониране. Така държавата ще внася значително повече средства в бюджета на НОИ и няма да прехвърля свои задължения на работодателите. ОДС предлагат да се въведат диференцирани осигурителни вноски за трудова злополука и професионална болест. Така ще се стимулират работодателите да дават средства за подобряването на условията на труд в резултат на по-ниските разходи за осигуровки. Предлага се категорията на труд да се определя съобразно условията на труд, а не спрямо упражняваната професия.

### Съюзът на работодателите ще продължи да настоява за премахване на МРЗ

Минималното почасово заплащане съществува, регламентирано е в постановление на кабинета за определяне на МРЗ от 16 януари 2004 г. и е 71 стотинки за осемчасов работен ден. Кодексът на труда и Кодексът на социалното осигуряване не пречат възнаграждението и осигуровките да се изчисляват върху основата на това постановление, уточниха от министерството на труда по повод предложенията на някои бизнес организации МРЗ да се замени с почасово заплащане.

Замяната на МРЗ с минимално почасово възнаграждение не променя нищо – нито по отношение на сключването на трудови договори за работа на непълно работно време, нито за размера на минималния осигурителен доход. Някои работодателски организации обявиха, че бизнесът иска почасово заплащане, за да не е обвързан с МРЗ и със задължението да назначава работници на пълно работно време, когато не може да го уплътни. В КТ не съществуват ограничения за сключване на трудов договор за работа на непълно работен ден, както и за заплащане

според броя на отработените часове и дни, казват от БСК.

На хартия може да е регламентирано наемаването на непълно работен ден, но на практика е трудно, защото е обвързано с редица условия, това заяви Васил Василев, председател на Съюза на работодателите в България. Съюзът ще настоява да се премахне понятието МРЗ и да остане само минимална почасова надница. Тогава приемаме догодина върху нея да се направи увеличението от 30%, за което настоява правителството.

### Работодателите търсят хора със средно образование и добра квалификация,

това показва проучване на Алфа ризърч за потребностите от работната сила, поръчано от Агенцията по заетостта. Всеки трети от анкетираниите 7200 работодатели е заявил, че има нужда от квалифицирана работна ръка в области като строителство, производство на облекло, на хранителни продукти, монтьори и заварчици. Друга голяма група, която се търси от 21% от работодателите, е нискоквалифицираният персонал. Като цяло няма търсене на висшисти, но пък много от тях се реализират на по-долни позиции, като изтласкват кандидатите със средно образование. Половината от анкетираниите (53%) са отговорили, че възнамеряват да наемат работници през следващата една година. Масово те предпочитат хора с преходен опит. Само 8% са заявили, че са готови да наемат работници без опит, които да обучат във фирмата си. Оценките за бизнес климата са благоприятни за увеличаване на заетостта. По-голяма част от работодателите обаче предпочитат да инвестират в увеличаване на квалификацията на работниците си, а не в разширяване на персонала.

### В Европа Лондон е най-добрият град за бизнес

Лондон запази първата си позиция за най-добър град в Европа за бизнес (агенция Bloomberg). Според проучване на консултантска компания Cushman&Wakefield Heavy&Baker 64% от анкетираниите смятат британската столица за най-важен финансов център в Европа, спрямо 56% през миналата година. Най-големите предимства на града са лесният достъп до пазари, квалификацията на персонала, международните транспортни връзки и говоримите езици. Варшава заема 20-то място в класацията за най-добър град за бизнес и предлага най-евтината работна ръка и най-добрата стойност за похарчени пари.

Отделно изследване показва, че Централна и Източна Европа са най-привлекателни за компаниите за износ на работни места. През следващите пет години най-много компании очаква Варшава, Москва, Прага и Будапеща. Извън Европа най-популярните места за бизнес са Шанхай, Пекин, Ню Йорк и Делхи

**Моторола ще закрие 1000 работни места** и ще поеме разходите на стойност \$ 50 млн. за изплащане на обезщетения. Съкращенията са част от приключилото реструктуриране на губещия филиал за полупроводници. Повечето от планираните съкращения ще засегнат централата на компанията в Шомбърг, Илинойс и филиалите на групата по света.

### Евтина работна ръка е приносът на новите 10

Изследване, проведено сред жителите на Чехия, Унгария, Полша и Словакия, показва, че гражданите на тези новоприети държави в Европейския съюз смятат за свой най-важен принос евтината работна ръка. Проучването сочи, че 50% от чехите и 55% от унгарците и поляците поддържат това мнение. Жителите на Словакия посочват като свой най-важен принос развитата промишленост и сериозната работа (47%), следвани също от евтината работна ръка (46%). Поляците смятат за особено ценни своите традиции, морални ценности и религия (33%), както и земеделските продукти (30%). Чехите оценяват високо своите туристически атракции (44%) и отворения пазар за западни продукти (31%) по отношение на приноса си към ЕС. Унгарците смятат за важен принос своята култура и изкуство (36%), както и промишлеността и сериозна работа (34%), а словенците се гордеят със своите добре образовани граждани (33%) и креативността и интелигентността (30%). Проучването е проведено от Централноевропейската общност за проучване на общественото мнение.

*В това издание е използвана информация от в-к Пари*

Този бюлетин се издава от  
Българската асоциация за управление  
и развитие на човешките ресурси

Председател Евгения Георгиева

Изп. Директор Соня Ангелова

БАУРЧР сътрудници:

Антонина Лазарова  
Вяра Николова  
Галина Атанасова

София 1000, ул. Княз Борис I 49, ап. 2  
Телефон: +359 2 950 10 90/91  
Факс: + 359 2 950 10 92  
Емейл: bhrmda.orbitel.bg  
[www.bhrmda.orbitel.bg](http://www.bhrmda.orbitel.bg)

## Системата за атестация

Соня Славчева, Директор човешки ресурси и администрация, GloBul

### Как и кога бе създадена системата за атестация в GloBul?

Ще започна с отговор на втория Ви въпрос – кога. GloBul стартира официалната си търговска дейност през септември 2001 година и още през 2002 ние реализирахме първия процес по оценка на представянето и развитието на служителите. Не случайно избрах да “обърна” въпроса Ви, с това исках да подчертая стремежа да превърнем атестацията във важен елемент от организационната култура на компанията още от самото ѝ създаване. Стремеж, който бе разбран и подкрепен от висшия мениджмънт.

Започнахме с преглед на добрите практики по света и в България и изясняване на целта на системата. Следващият етап бе да дефинираме ценените от нашата компания професионални умения и компетенции, които документирахме в специални атестационни книжки за мениджъри и служители. Много важен момент от подготовката на процеса бе да убедим мениджърите и служителите в необходимостта от една такава система, да ги приобщим и спечелим за каузата. Разбира се, за целта проведохме редица срещи и обучения като на всеки един етап от процеса не забравяме обратната връзка. Целият този път извървахме с вътрешни сили, опирайки се на собствени идеи без да разчитаме на опита на външни специалисти и да черпим от готово ноу-хау.

### Защо решихте да разработите собствена система за атестация вместо да внедрите системата за атестация в компанията-майка?

Политиката на ОТЕ-груп и в частност Космоте, под чието оперативното управление е GloBul, е да се отчитат специфичните особености на всяка фирма и култура. Ето защо, GloBul имаше свободата да предостави опита и практиката си. В тази връзка бих добавила още един хубав пример за споделяне на знания - двата работни семинара, които организирахме в сътрудничество с БАУРЧР и на които представители на водещи български фирми имаха възможност да дискутират основни моменти и проблеми в процеса по атестация.

### Как системата за атестация може да повлияе върху представянето на служителите и компанията като цяло?

Системата за оценка на представянето и развитието на служителите е механизмът, който позволява на една компания да открие и развие вътрешния си потенциал. Това е инструментът, който максимално разгръща способностите на всеки отделен служител и който в крайна сметка прави възможно постигането на бизнес целите и растежа на компанията. Годишната атестация е не само възможност служителят да си даде равностойка за резултатите от предишен период и да разбере как се е представил през изминалата година, но и повод да обсъди с прекия си ръководител своето бъдещо развитие в компанията, задачите, които стоят пред него и начините да подобри работата и резултатите си. В този смисъл системата за оценка се възприема като силен мотивиращ фактор с дългосрочен ефект.

### Кои са критериите, на които една система за атестация трябва да отговаря, за да бъде успешна?

Успешните системи за атестация диференцират разликите в представянето на различните служители на една позиция, отчитат и най-слабите подобрения в представянето, предварително информират хората за стандартите, по които те ще бъдат оценявани и имат достатъчно валидни инструменти, които да покажат, че се прилагат обективно. В същото време успешната система не е някакъв готов продукт, който ние купуваме или създаваме сами, а процес, който подлежи на непрекъснато усъвършенстване.

### Кое бе най-голямото предизвикателство при внедряването на системата за атестация?



Оценката на представянето на служителите е новост за българските компании и нетрадиционна за мисленето и нагласата на българина като цяло. В това отношение, GloBul не прави изключение. Статистиката за процеса през първата година сочи, че едва 10% от служителите ни са били оценявани при предишния си работодател, толкова бяха и тези, които някога са влизали в ролята на оценяващи. Ако не бъде преодоляна, липсата на опит може да породни скептицизъм по отношение на системата за оценка, да я превърне във формалност или в “поредната инициатива на Човешки ресурси”. Затова много важно е подготовката преди самия старт на атестацията, изясняването на ролите и функциите на оценявания и оценяващия, очакванията към и от тях. Мениджърът не се ражда с умението да оценява хората си, така както и служителят не притежава вродения талант лесно да “влезе в кожата” на оценяван. Всичко това обаче те могат да научат и тук е нашата роля – в обучението и в разясняването на системата. С други думи специалистите от Човешки ресурси трябва да са вътрешните консултанти в този процес. Решаваща е и обратната връзка, която дават към служителите след приключването на оценката, информацията за резултатите и ползите от годишната атестация, както и мненията на служителите за това как е протекъл процесът и какво може да се подобри в него.



## Национален форум с международно участие

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

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

Уважаеми колеги,

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

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

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

- Какви перспективи и тенденции се разкриват пред мениджърите и специалистите по човешки ресурси?

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

Участието си като лектори в конференцията вече са потвърдили:

- Кжиштов Валчак – член на Борда на Полската асоциация за управление на човешките ресурси, експерт по европейско право, консултант към Nau Group;
- Кая Филипс – преподавател във факултета по икономика на Университета в Тарту, Естония;
- Петер Лендвай – Мениджър Човешки ресурси в Schneider Electric – Унгария;
- Гари Рийд – старши експерт в проекта “Пазар на труда” на Американската агенция за международно развитие (USAID);
- Джордж Ашикалис от Кипър – член на Работна група “Социални въпроси и човешки ресурси” на EUROELECTRIC /Union of European Electric Companies/, член на Борда на Кипърската асоциация за управление на човешките ресурси, Кипър

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

Във форума ще вземат участие мениджъри по управление и развитие на човешките ресурси в български и мултинационални компании, управители на фирми, консултанти, представители на академичните среди, представители на държавната администрация, както и професионалисти в областта на УРЧР от чужбина.

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

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

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

Уважаеми колеги,

Ние активно работим по организацията на форума и съвременно ще ви информираме за всички детили.

#### **Местата са ограничени.**

Моля, ако имате допълнителни въпроси, обадете се в офиса на БАУРЧР на тел: 950 10 90 или 950 10 91.

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

Соня Ангелова  
Изпълнителен директор  
БАУРЧР

Продължава от стр. 3

#### **Какви подобрения планирате в системата за атестация през следващата година на базата на обратната връзка от служителите?**

От срещите за обратна връзка, проведени след приключването на процеса, екипът ни изведе няколко основни извода и предприе редица инициативи за подобрение. Така например, на преден план излезе необходимостта от създаването на процедура, която да опише и структурира процеса, да покаже ролите и функциите на всеки един от нас, връзките му с други процеси в компанията, резултатите от провеждането му и др. Предстои също и изясняване на компетенциите и критериите за оценка. Планираме

оценяване и паралелно работим върху изготвянето на брошура с цялостна информация за начина, по който процесът по атестация протича, най-често задаваните въпроси и евентуални трудности, пред които оценявани и оценяващи биха могли да се изправят.

#### **Кои са нещата, които бихте посъветвали колегите, които тепърва започват да разработват и внедряват своя система за атестация, да избягват?**

Най-напред трябва да успеят да “продадат” идеята си за създаване и внедряване на системата, да спечелят на своя страна изпълнителния директор и ръководния екип, да ги убедят, че атестацията ще бъде от полза за тях, за служителите и за компанията като цяло. Следва внимателното планиране на процеса във времето, проследяването

му по етапи и спазването на крайните срокове. Паралелно с това са необходими обучения и непрекъсната обратна връзка.

Изключително важно е да изберат подходящия момент за внедряване на подобна система, т.е. организацията трябва да е готова да премине през процеса и през съпътстващите го трудности. И нещо, което винаги съм подчертавала и което е решаващо за доброто протичане на всяка една инициатива, е екипът, с който HR мениджърът работи и който с труда, уменията, творческото си вдъхновение и отдаденост реализират проекта. Всяка една система за оценка може да бъде перфектна на книга, но хората, са тези, които я правят успешна в действителност.

**Работен семинар-дискусия:****СИСТЕМАТА ЗА АТЕСТАЦИЯ – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ**

На 24 септември в зала Мусала на хотел Хилтън се проведе работна среща семинар на тема **Системата за Атестация – предизвикателства и възможности**. Събитието беше съвместна инициатива на Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси и GloBul. Семинарът беше структуриран в следните 5 модула:

Ø **Системата за атестация на GloBul** -Представяне на системата за Преглед на представянето и Развитието на GloBul (годишен процес на атестация)

Ø **Нашият опит в GloBul от прилагането на системата за атестация** Презентация - Как се създаде системата и как я използваме сега



- Надя Стефанова – Специалист Вътрешна комуникация
  - Станислава Запрянова – Ръководител секция Обучение и Вътрешна комуникация
- На семинара присъстваха специалисти в областта на човешките ресурси, управители и управляващи директори на компании, консултанти.

**Управителният съвет на БАУРЧР** изказва благодарност на екипа на GloBul за споделения опит, практически насочените съвети и за оказаната подкрепа при организиране и провеждане на семинара

Ø **Дискусионни групи по дадените теми:**

- § Атестация и вътрешна комуникация
  - § Атестация и обучение
  - § Атестация, процедура и документация
  - § Системата за атестация и обвързаност с другите системи за УЧР
- Ø **Работа в голямата група**
- § Резултати от дискусиите във всяка група
  - § Обобщения

Ø **Презентаторите дават полезни съвети за ефективна атестация**

Презентатори и фасилитатори на семинара бяха:

- § Соня Славчева – Директор Човешки ресурси и администрация
- § Добромира Сярова – Специалист Организация и развитие
- § Антоанета Калчева – Специалист Осигуряване на качеството





## Влияние на процеса на присъединяване към Европейския съюз върху пазара на труда

През 2002 г. бе затворена преговорна Глава 13 "Социална политика и заетост" /1/ от преговорния процес на пълноправно присъединяване на Република България към Европейския съюз (ЕС). Република България поема ангажимента до датата на приемане на страната ни за член на ЕС националното законодателство и практика да бъдат съобразени с европейското *acquis*.

Европейската стратегия по заетостта (ЕСЗ) е основен фактор при формирането на политиката по заетостта в Република България. Основните направления на Стратегията са свързани с реформирането на пазара на труда и подобряване на пригодността за заетост на работната сила. Това ще позволи на България да участва пълноценно в общия пазар и в изпълнението на ЕСЗ. Прилаганата в страната ни политика по заетостта следва да подпомогне постигането на трите цели: пълна заетост; качество и продуктивност на работата, кохезия и пазар на труда, осигуряващ висока степен на включване.

Основни направления, в които се провеждат реформи:

1. Разработване и ефективно прилагане на адекватна нормативна база, стимулираща разкриването на нови работни места

**Нормативна база** по отношение насърчаване на заетостта (Закон за насърчаване на заетостта /2/), стимулирането на работодателите да разкриват работни места, обучението за придобиване на професионална квалификация на безработни и заети лица над 16 г. и др.

**Стратегически документи** - дават основните насоки при формиране на политиката и прилагане на европейските норми, като: *Съвместен доклад за оценка на приоритетите в заетостта на Република България* (подписан през 2002 г.). Документът идентифицира проблеми и предизвикателства в сферите на политиката за развитие на човешките ресурси,

политиката по доходите /3/, системата за данъчно облагане и социални помощи /4/, активните мерки и програми на пазара на труда, регионални въпроси, равни възможности /5/ и подготвителни дейности от страна на България за ползването на помощта на Европейския социален фонд.

*Стратегия по заетостта* /6/ (приета през октомври 2003 г.) е документ, който насочва усилията на държавните органи, работодателските организации (БИБА, СРБ, БСК и БТПП), организациите на работници и служителите и неправителствените организации към повишаване на икономическата активност и трудовия потенциал на населението на страната. Целта е да бъдат осигурени условия и възможности на всяко лице в трудоспособна възраст за свободно избрана и продуктивна заетост.

*Национален план за действие по заетостта* /7/ (НПДЗ). Това е основният годишен документ, чрез който страните-членки планират и изпълняват мерки и програми по отделни насоки по заетостта. България започна разработването на НПДЗ от 2001 г. Планът придобива все по-голямо значение като основен инструмент на политика по заетостта в България – в него се формулират както целите и механизмите за реализиране на националната политика по заетостта и човешките ресурси, така и конкретните проекти, програми, които се реализират през годината. Съгласно закона за насърчаване на заетостта Министерският съвет ежегодно утвърждава национален план за действие по заетостта, който се финансира от държавния бюджет.

### ЗАЕТОСТ

Политиката по заетостта първоначално не е подлежала на обсъждане на европейско ниво, а е била изцяло от компетентците на държавите-членки. Същевременно обаче върху тази политика пряко отражение оказва координирането на икономическите политики между Европейската общност и държавите-членки. Поради това през 1997 г. се приема Европейската стратегия за заетостта и първите Насоки по заетостта (19 на брой). Използва се уникален подход за координация на действията на отделните държави при запазване на съществуващите компетенции. Този подход се нарича "открит метод на координацията": за осъществяването на европейската стратегия се приемат насоки на общностно ниво, тези насоки се конкретизират на национално ниво в планове за действие, след което изпълнението на тези планове се отчита отново на европейско ниво, като това е съпроводено с препоръки до всяка държава по изпълнението. Това позволява прозрачност на съответните политики и обмен на добри практики. Целта на Европейската стратегия по заетостта е повишаване на нивото на заетост до 70 % през 2010 г. Когато говорим за мерки на пазара на труда, те биват пасивни (осигуряване или помощи при безработица) или активни (професионално обучение, квалификация или преквалификация; субсидираната заетост за целеви групи и т.н.). Очевидно е, че намаляването на безработицата и повишаването на заетостта може да се осъществи именно чрез активните мерки на пазара на труда. От 4 години България разработва Национални планове за действия по заетостта. През 2002 г. България съвместно с Европейската комисия изготви Съвместен преглед на политиките по заетостта България - ЕС, с който беше дадена оценка на съществуващото положение, както и бяха направени редица препоръки. През октомври 2003 г. Министерският съвет прие Националната стратегия по заетостта.

В резултат на предприетите от държавата мерки безработицата падна до най-ниското ниво от 5 години насам, като нивото на безработица вече е съпоставимо с това на държавите-членки Същевременно и нивото на заетостта вече спря да пада и вече втора година се наблюдава тенденция за повишение.

2. Развиване и усъвършенстване на институциите, разработващи прилагащи политиката по заетост

Държавната политика по заетостта в Република България се определя от Министерския съвет. Министерството на труда и социалната политика разработва, провежда и координира държавната политика в областта на заетостта и обучението за придобиване на професионална квалификация на безработни и заети.

Агенция по заетостта изпълнява държавната политика на пазара на труда. Създадена е през 1989 г. и непрекъснато се развива с техническата помощ на страните членки на ЕС и Американската агенция за международно развитие. С цел усъвършенстване на качеството на услугите понастоящем се работи по реформа за подобряване обслужването на клиентите на база оптимизиране на процесите и дейностите.

Регионални съвети по заетостта. В изпълнение на политиката по регионализация и децентрализация в страната са изградени и действат Регионални съвети по заетостта, които прилагат политиката по заетостта на областно и/или общинско ниво. Основен акцент на дейността е създаване и повишаване на капацитета за разработване и прилагане политиката на пазара на труда на национално, регионално и местни ниво, подготвяща за пълно прилагане на Европейската стратегия по заетостта и за Европейския социален фонд.

3. Реализиране на активна политика на пазара на труда, насочена към стимулиране на заетостта и за прилагане на програми за заетост и професионална квалификация за най-неравнопоставените групи на пазара на труда

Активна политика на пазара на труда. Разшири се обхватът на програмите и мерките, повиши се размерът на средствата за активна политика, подобри се насочването на отделните програми за най-ефективно използване на наличните ресурси.

Рисковите групи на пазара на труда. Специално внимание се отделя на идентифицирането на рисковите групи на пазара на труда като основа за по-доброто и ефективно насочване на политиката по заетостта. За 2003 г. са идентифицирани следните целеви групи, към които приоритетно са насочени мерките и програмите:

- Младежите
- Продължително безработните лица

## ЕВРОПЕЙСКИ ACQUIS

Европейският *acquis* е комплект от общи права и задължения, които обвързват всички страни членки в рамките на Европейския съюз. Той се изменя непрекъснато и се състои от:

- съдържанието, принципите и политическите цели на договорите;
- законодателството прието за изпълнение на договорите и прецедентното право на съда
- Декларациите и резолюциите приети от съюза
- Мерки във връзка с външната политика и политиката за сигурност;
- Мерки свързани с правосъдието и вътрешната политика;
- Международни споразумения сключени от общността и такива сключени между страните членки във връзка с дейността на ЕС

Така европейският *acquis* не съдържа в себе си само правната рамка на общността, в тесния смисъл на думата, но всякакви актове приети по линия на втория и третия стълб на ЕС и общите цели залегнали в договорите. ЕС се е отдал на идеята да поддържа европейския *acquis* в неговата цялостност и да го развива.

Страните-кандидатки за членство в ЕС трябва да приемат европейския *acquis* преди да могат да се присъединят към съюза. Неспазването на европейския *acquis* се позволява единствено при извънредни обстоятелства и в много ограничен обем.

При подготовката за следващото разширяване, страните кандидатки вече трябва да приспособят европейския *acquis* към своите законодателства и да го въведат в сила от момента на своите присъединяване.

- Безработните лица с намалена работоспособност

Осигуряване на условия и стимули за активно продължаващо обучение на възрастни

Наблюдаваното несъответствие между търсената и предлаганата квалификация е основа за формиране и прилагане на политиката, подобряваща пригодността за заетост на работната сила, в контекста на ученето през целия живот /8/. Усилията на МТСП са насочени към подпомагане на хората без работа за професионално обучение, съобразено с новите изисквания на работодателите; към подобряване на качеството на обучението и повишаване на ефективността му; към обучение на заети лица с оглед поддържане на висока квалификация и постигане на адаптивност към повишаващите се изисквания. Специални грижи се полагат за неравностойните групи на пазара на труда – прилагат се действия за последователно ограмотяване, квалификация и включване в последваща заетост.

4. Обучението за придобиване на професионална квалификация на възрастни. Действията в тази насока се съобразяват с тенденциите за развитие на ученето през целия живот и подобряването на тази основа пригодността на работната сила за заетост. Изпълняват се редица мерки и програми съгласно Закона за насърчване на заетостта (ЗНЗ) и НПДЗ – 2003 г.

Прилагат се действия за подобряване на контрола и повишаване на изискванията към качеството на обучението. Въведени са нови по-високи критерии за избор на обучаваща организация за възлагане на обучение на заети и безработни лица, както и изискване за осигуряването от страна на учебната организация на стажуване при работодател за не по-малко от 2/3 от обучаваните, както и осигуряване на практическо обучение за не по-малко от 1/3 от учебната програма.

5. Развитие на социалния и гражданския диалог

Основен принцип в разработването и прилагането на политиката по заетостта е партньорството между институциите, социалните партньори и неправителствените организации. В тази връзка на национални, регионално и местно равнище действат редица органи на тристранно сътрудничество, регламентирани със Закона за насърчване на заетостта.

Социалният диалог се развива непрекъснато, като се повишават възможностите на социалните партньори да влияят върху политиката по заетостта чрез разширяване участието на действащи междунституционални връзки между партньорите на пазара на труда в хоризонтален и във вертикален разрез.

### ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД

Още при създаването си Европейската общност обхваща държави със сериозни различия в икономическото развитие, особено що се отнася до регионалното ниво. Показателен е примерът с Италия, където и днес северните региони спадат към най-развитите икономически региони, а южните са значително по-изостанали. За да се преодолеят структурните различия в Европейския съюз са създадени т.нар. "структурни фондове". Най-старият от тях е Европейският социален фонд. Най-добрият пример за ползата на Европейския социален фонд за икономическото и социалното развитие и сближаване е Ирландия.

Средствата, които се отпускат на държавите-членки са огромни (милиарди евро), поради което правилата на "играта" за тяхното планиране, разходване и отчитане са много строги и ако не бъдат правилно спазени, държава-членка може да бъде изправена пред опасността да бъде задължена да възстанови отпуснатите суми. Това обяснява, защо е толкова важно страните-кандидати, включително България, да подготвят администрацията си за изпълнението на тези задачи. На практика това става чрез управлението на предприєдинителните фондове по програмите ФАР, ИСПА и САПАРД (по отношение на Европейския социален фонд това е програма ФАР). По такъв начин предприєдинителните фондове играят двойна роля: от една страна те подпомагат присъединяването, но в същото време чрез тях българската администрация се подготвя да управлява многократно по-големите средства, които ще бъдат отпуснати на България по линия на структурните фондове, включително от Европейския социален фонд.

В това отношение капацитетът, развит в МТСП е значителен, което е предпоставка за ефективното оползотворяване на средствата, които ще бъдат отпуснати на България за сближаване на социалното положение с това в Европейския съюз. Не следва да се очаква обаче, че това може да стане изведнъж като с магическа пръчка. За пример може да се посочи обединението на Германия, като бившите източни провинции все още са далеч от равнището на западните.

Въпросът за конкретния размер на средствата от ЕСФ, които България би могла да очаква е все още открит, тъй като средствата, разпределяни от структурните фондове, се планират на 7 години, като сегашния период на планиране изтича през 2006 г., т.е. ще трябва да се изчака приемането на следващата финансова рамка.

### ПОЛИТИКАТА ПО ДОХОДИТЕ И СОЦИАЛНИЯТ ДИАЛОГ - СЪСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Какво разбираме под доходи и политика по доходите в контекста на работата с тях.

На първо място трябва да бъдат поставени доходите от труд и свързаните с тях доплащания – за извънреден и продължителен труд, за работа във вредни за здравето условия, за компенсиране на временната нетрудоспособност и редица други такива.

На следващо място могат да бъдат поставени доходите, компенсиращи невъзможността за получаване на доходи от труд-на първо място пенсиите за всички случаи, в които се предвижда получаването на такива доходи, както и доходите, получавани за сметка на системата за социално подпомагане на най-застрашените граждани и социални групи, нямащи достъп до пазара на труда по различни причини – липса на свободни работни места, отсъствие на образование и/или квалификация за заемането на свободни такива, определени случаи на загуба на работоспособност и т.н.

Тук е мястото да се отбележи и проблемът на няколко по форма, но твърде сходни по съществото на проблематиката групи от хора, класифицирани по различни начини, но по същество получаващи доходите си от труд, макар и не наеман в огромната част от случаите. Към тях могат да бъдат отнесени свободните професии – адвокати, интелектуални творци, упражняващите консултантски

както и различните еднолични търговци; занаятчиите, тези, които у нас е прието да се наричат "надомни работници" с уговорката, че и там, особено след все по-разширяващото се навлизане на високите технологии е невъзможно да се направи пълно обобщение на проблематиката, свързана с доходите. Работещите в т-нар. "семеини предприятия, в преобладаващата част от микро- и малките предприятия, макар и в някои случаи по трудови правоотношения също принадлежат към тази категория. Трябва да добавим и получаващите доходи в условията на пълна дерегулация - заетите в сивата икономика и заетите в неформалния сектор - тези, които произвеждат определени стоки и услуги и самостоятелно ги реализират на пазара.

Въпросът за адекватна политика на доходите е повдиган от синдикатите още в началото на прехода към пазарна икономика, а напоследък, предвид възможното приемане на България в Европейския съюз, той придобива все по-голямо значение. Причината е ясна - равнището на доходите у нас е възможно най-ниското в сравнение с това в десетте страни, които се присъединиха към Съюза през тази година и е отдалечено на светлинни години от равнището им в страните-настоящи членки. Най-лесно би било да се застъпи тезата за ограниченията, налагани на България от страна на международните финансови институции и в частност на Международния валутен

но това обяснение би било частично и повърхностно. Наистина, такива ограничения са налагани и се налагат, но според нас българските правителства не са имали, а и сега нямат, желание за задълбочен дебат по тези теми най-напред вътре в обществото, а впоследствие и с външните си партньори. Най-често споменаваният аргумент е, че рязкото повишаване на доходите би повишило платежоспособното търсене, оттам биха се повишили и цените и като следствие от това би нараснала инфлацията. Според това схващане равнището на доходите трябва да е следствие на равнището на производителността на труда. Колкото и забележи да би могло да има по това виждане, с лекота може да се установи, че ръстът на т.нар. производителност на труда значително изпреварва ръста на доходите от труд.

Във всеки случай държавата разполага с инструментариум за интервенция в сферата на доходите и, въпреки, че е създаден от нея самата, тя или отказва да го използва изобщо или фрагментарна му употреба води до незадоволителни резултати.

Кои са сферите, в които държавата непосредствено взема решения за определяне равнището на доходите?

На първо място това е вмененото й задължение за определяне **размера на минималната работна заплата и оттам на минималното почасово заплащане.** Този е и основният механизъм за регулиране нарастването на доходите от труд и по-нататък ще се срещаме с него в процеса на образуване на доходите в почти всички сфери.

Съгласно изискванията на Кодекса на труда това, а и ред други действия на Правителството следва да се извършват в сътрудничество и след консултации със синдикалните и работодателските организации в рамките на националната система за социален диалог. На практика, обаче, на социалните партньори формално се представя, по същество - за информация, вече взето решение от други институции.

Големият проблем, както се спомена по-горе, към настоящия момент е в изоставането на този икономически фактор предвид евентуалното членство на България в Европейския съюз. По сега възприетите разчети към началото на 2007 г. се предвижда МРЗ да възлиза на 150 лв. или около 75 € при сегашното съотношение лв./€.

Другата сфера, в която Държавата оперира сравнително самостоятелно по отношение равнището на доходите касае **работещите в сектора на издръжка на централните и местните бюджети.** Все пак, предвид тяхната силна децентрализация, са налице определени възможности за участие на социалните партньори във формирането на доходите на заетите



## КАКВО СТРУВА РАЗШИРЯВАНЕТО НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ?

Във всяка една от страните-членки на Европа описват себе си чрез националния си произход, а всички останали нации като 'европейски'. Като резултат даден човек е на първо място 'германец', а едва след това 'европеец'. Възгледът за 'различието', което се поражда, е подкрепяно от правителствата на отделните страни-членки претендиращи за европейските постижения като за 'национални' постижения. Естествена последица от това е определянето на националните катастрофи също и като 'европейски' катастрофи. Не е изненадващо тогава, че според запитване проведено от Европейската комисия малко преди 1 май 2004г. за представителите на "старите" страни членки на ЕС, Европа има негативно значение.

Европа нанася двоен удар върху регулаторната рамка, в рамките на която, специалистите по УРЧР работят. Всяка отделна страна-членка има добре развито трудово и социално законодателство подпомагано от структури и механизми за изпълнението им, които са създадени за да влияят на местното, националното, понякога и регионалното политическо и икономическо развитие през годините. За съжаление УРЧР се намира на арената на заетостта и трудовия пазар, където пан-Европейската законодателна рамка е водеща и оказва съществено влияние върху всекидневната работа на специалистите по УРЧР. Поради ограниченото развитие на профсъюзни и работодателски организации в източна Европа, Европейската комисия със съдействието на международната организация по труда (МОТ) финансира създаването на екипи, които да спомогнат за институционалното развитие във всяка една страна.

Трудно е да си представим, че може да се случи нещо различно от това правителствата на новите страни членки да се опитат да блокират всякакви потенциално скъпи промени в социалното законодателство на ниво Европейски Съюз, особено при положение, че финансовата помощ, която получават, за да ги въведат в своите страни е далеч по-малка от тази, която получиша Гърция и Португалия, когато се присъединиха. Иначе подкрепят единствената си отличителна черта- насърчаването на инвестициите и създаването на работни места и осигуряването на растеж и ползи за своите страни.

Работната програма на Европейската комисия за 2003г – 2005/6 година е свързана с приемането на закони по 26 проблема, сред които минималната работна заплата, защита на личните данни, както и необходимостта от общ европейски закон третиращ уволненията. Така всяко съкращаване на европейската правна програма е добре дошла отсрочка за всички професионалисти в областта на УРЧР. От всяка присъединяваща се страна се очаква да приеме в националното си законодателство същите европейски директиви, с които "старите" страни-членки на ЕС отдавна се съобразяват. Това е все едно да натъпчеш 25 години законотворчество в рамките на един период от четири години. След присъединяването напрежението вече е намалало и специалистите по УРЧР в новоприетите страни-членки ще са свидетели вече на по-малко новоприети закони. Нивото на прилагане ще бъде различно в различните страни.

### Митът за миграцията.

След като присъединяването вече е факт, миграцията става законна. Всъщност не съвсем....Свободното движение на хора от много отдавна е мит в Европа. С изключение на Великобритания и Ирландия всички останали "стари" членове на ЕС са изградили временни бариери срещу свободното движение на хора от новите страни членки. Нещо подобно се случи, когато се присъединиха Испания и Португалия и това доведе до трайна неприязън. Същата ситуация вероятно ще се повтори с присъединяването на новите страни членки. Това сигурно няма да е от голямо значение за мениджъра по УРЧР в Унгария, който се бори с всевъзможни проблеми при подбора на персонал, тъй като най-способните млади хора предпочитат да ходят да берат ягоди във Великобритания, където могат да спечелят повече пари от колкото като инженери в дома.

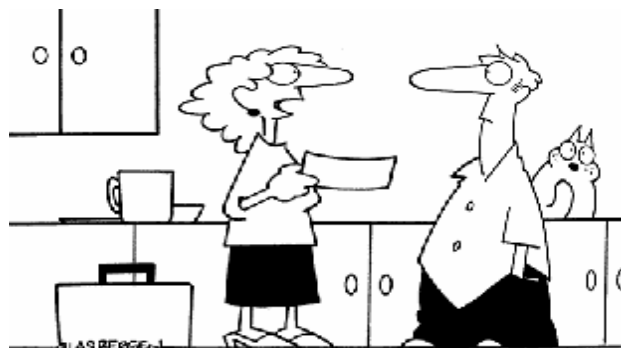
Има големи разминавания между страните по отношение на богатство, поведение, начин на живот, които присъединяването направи още по-очевидни. Едно средностатистическо семейство в Дания, например има годишен доход, който е 18 пъти по-голям от този на едно средно статическо семейство в Литва. През 2007г. това разделение ще се удвои с присъединяването на Румъния и България и ще направи проблемите свързани с миграцията и заплащането от изключително важно значение за професионалистите в областта на УРЧР. От 1 май 2004г. Европа премина от 10 към 19 официални езика. Но предизвикателството пред хората в областта на УРЧР ще бъде същото както пред лингвистите – простото превеждане на думички не е достатъчно. Както езика на присъединяващите се страни не споделя общите основи на гръцкия и латинския, така и политиката им по отношение на заетостта не кореспондира с европейските норми. Така че специалистите по УРЧР, които наемат служители от източна Европа, освен с работната виза трябва да се справят и с много други лингвистични и културни проблеми преди обещаеното, което е само на хартия да се превърне в реалност. Специалистите по УРЧР в новоприетите страни-членки ще трябва да балансират между възможностите, които предоставя европейския пазар и необходимостта да продължат да набират и задържат служители на нива значително по-ниски от тези в "старите" страни членки на ЕС. Такова преимущество може да съществуват само докато разходите за труд не се изравнят във всички страни. Отчитайки споменатото по-горе интеграцията на ново присъединените се страни може да се окаже твърде голямо предизвикателство за Европа.

- /1/ Глава 13 "Соц. политика и заетост"  
<http://www.evroportal.bg/Chapter.jsp?chid=13&aid=0>
- /2/ Закона за насърчаване на заетостта  
<http://www.rs2.haskovo.spnet.net/Normativ/ZNZ.htm>
- /3/ Политика по доходите  
[www.fes.bg/bg/ProjectsAndPartners/YouthProgramme](http://www.fes.bg/bg/ProjectsAndPartners/YouthProgramme)
- /4/ Национална програма "От социални грижи към осигуряване на зетост"  
[http://www.nsz.government.bg/elmnt1/e1\\_16/Frame\\_SPomZaet.htm](http://www.nsz.government.bg/elmnt1/e1_16/Frame_SPomZaet.htm)
- /5/ Равни възможности при мъжете и жените  
<http://www.misp.government.bg/bg/docs/plan/plan-21.htm>
- Равни възможности за хората с увреждания  
<http://b2b.bia-bg.com/index.asp?i=1129&l=1>
- /6/ Стратегия по заетостта 2004 - 2010 г.  
[http://www.bulgaria-gateway.org/bg/109/min\\_na\\_truda\\_strategy.doc](http://www.bulgaria-gateway.org/bg/109/min_na_truda_strategy.doc)
- /7/ Национален план за действие по заетостта  
<http://www.misp.government.bg/bg/docs/plan/>
- /8/ Ученето през целия живот  
<http://www.lifelonglearning-bulgaria.org/bg/background.htm>
- /9/ Пазар на труда в България 2003 ,USAID
- /10/ What price European Enlargement? Wrold link July 2004

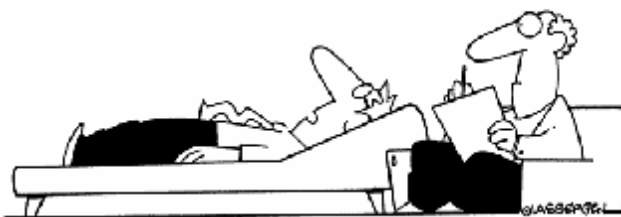
За изготвянето на този материал бяха използвани следните източници:



НЕ СЪМ МЪРЗЕЛ, АЗ СЪМ ПОТЕНЦИАЛЕН РАБОТОХОЛИК С МНОГО ДОБРЕ РАЗВИТИ УМЕНИЯ ЗА СПРАВЯНЕ СЪС СТРЕСА.



ТАЗИ СЕДМИЦА МИ ПЛАТИХА 60 МИЛИОНА ЛЕВА. МИСЛИШ ЛИ, ЧЕ Е ГРЕШКА ИЛИ ШЕФЪТ МИ НАЙ-НАКРАЯ Е ОСЪЗНАЛ КОЛКО ЦЕНЕН СЛУЖИТЕЛ СЪМ?



РАЗБИРА СЕ, ЧЕ СЕ ПЛАША ОТ УСПЕХА. УПРАВЛЯВАНЕТО НА МНОГО ПАРИ УВЕЛИЧАВА ЗНАЧИТЕЛНО ШАНСОВЕТЕ МИ ДА СЕ ПОРЕЖА БОЛЕЗНЕНО ОТ ХАРТИЯ.



НЕ ГЛЕДАЙ НА ТОВА КАТО НА УВОЛНЕНИЕ. МИСЛО ГО КАТО 100 % НАМАЛЯВАНЕ НА ДАНЪЦИТЕ.



## PERSONALECHEFER I DANMARK - ОРГАНИЗАЦИЯ НА МЕНИДЖЪРИТЕ ПО ПЕРСОНАЛА В ДАНИЯ

### Общ поглед

Структурата на бизнеса в Дания е такава, че преобладаващ дял имат малките и средните предприятия. Не е чудно тогава, че въпреки своите едва 5,2 милиона жители Дания има 425 000 компании. Поради големия брой фирми в страната съвсем разбираемо е че в повечето случаи персонала е малоброен, а фирмите не могат да си позволят да обособят отделна позиция мениджър човешки ресурси. В Дания повечето компании усещат необходимостта от мениджър по човешките ресурси, едва когато броя на служителите в тях стане около 250 човека, до тогава неговите функции се изпълняват по съвместителство от съответните мениджъри или направо от управителя на фирмата. Повечето от компаниите, които разполагат с обособен отдел по човешки ресурси имат персонал наброяващ няколко стотин служителя , а човека отговарящ за човешките ресурси е само един. Това значително намалява възможностите за изграждане на мрежи от контакти. Именно с цел създаване на мрежа от контакти и споделяна на опит през 1992г. се създава организацията на Мениджърите по персонала в Дания.

### Членове и членство

Всеки с работещ или с интереси в областта на човешките ресурси може да стане член на асоциацията – няма изисквания за наличие на практическа или теоретическа подготовка или ранг на заеманата в компанията длъжност. Към настоящия момент организацията на мениджърите по персонал в Дания има 850 фирми-членове. Членският внос е в размер на 200 евро и се заплаща веднъж годишно

### Деятности

Списание « Мениджърът човешки ресурси » - професионално издание, което се публикува и разпространява безплатно сред членовете на асоциацията веднъж на всеки два месеца. По страниците на списанието намират място различни теми в областта на човешките ресурси като например стратегическо управление на човешките ресурси, развиване на компетенции, менторството, подбор и задържане, политики в областта на човешките ресурси и т.н.

«HR новини» - бюлетин разпространяван сред членовете на асоциацията 5 пъти годишно  
Семинари – целта на семинарите е да разшири познанията на специалистите по човешки ресурси в различни

области на УРЧР и да им позволи да увеличат мрежата си от контакти. Семинарите се провеждат 3-4 пъти годишно като средната продължителност на един семинар е около 3 часа. Семинарите се структурират в две части като всеки семинар започва с презентация по проблема, която в последствие прераства в дискусия. През 2004г. темите на семинарите са свързани с вътрешен брандинг, стратегическо управление на човешките ресурси и трудовото законодателство.

Дискуссионни групи – 6 дискуссионни групи на територията на цялата страната, всяка състояща се от 20-25 души. Дискуссионните групи се събират около 5-6 пъти годишно като обсъждат различни въпроси от реалната бизнес среда. Обикновено срещите на дискуссионните групи започват с лекция по дадена тема, която е последвана от дискусия, където всеки присъстващ може да сподели конкретен опит от своето ежедневие.

HR изложение – ежегодно изложение, на което повече от 125 фирми представят продуктите и услугите, които предлагат в областта на човешките ресурси. Миналогодишното изложение е било посетено от 2300 гости като се очаква тази година броят им да достигне 2500. Паралелно с изложбата текат лекции на известни датски специалисти по теми свързани с темата на конкретната изложба.