

# HR ЗОНА

1

НОВИНИ И СЪВЕТИ ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

СТРАНИЦА 4

## Програмата за обучение на персонала на Cheesecake Factory

За обучението на служители на почасов работен ден, фирмата харчи 2 милиона долара годишно. В какво се състои системата?

СТРАНИЦА 6

## Правилата за формиране на трудовото възнаграждение важат за всички работодатели в страната

От 1 юли 2007 г. Влиза в сила новата Наредба за структурата и организацията на работната заплата.

СТРАНИЦА 14

## Могъща ли е силата на екипността?

Управителите и специалистите по човешки ресурси все по-често изискват от кандидатите за работа да могат да докажат способностите си за работа в екип.

СТРАНИЦА 19

## Системи за управление на знанието

Всеки масив от знания, който надхвърли определена критична стойност, заплахва да се превърне в напълно непотребен склад, в който никои не знае къде какво се намира и защо е там.

## Разместване на почивните дни до края на годината

7 септември (петък) се обявява за почивен ден, а 15 септември (събота) – за работен ден.

31 декември (понеделник) се обявява за почивен ден, а 15 декември (събота) – за работен ден.

### Полезни линкове:

И българското интернет пространство започва все по-активно да се интересува от темата „Човешки ресурси и управление на персонала“. Представяме ви линкове към някои от страниците, които в последно време обръщат погледи към себе си:

[www.trz.dir.bg](http://www.trz.dir.bg)  
[www.lex.bg](http://www.lex.bg)  
[www.choveshkiresursi.hit.bg](http://www.choveshkiresursi.hit.bg)  
[www.karierist.com](http://www.karierist.com)  
[www.bhrmda.orbitel.bg](http://www.bhrmda.orbitel.bg)  
[www.novavizia.com](http://www.novavizia.com)

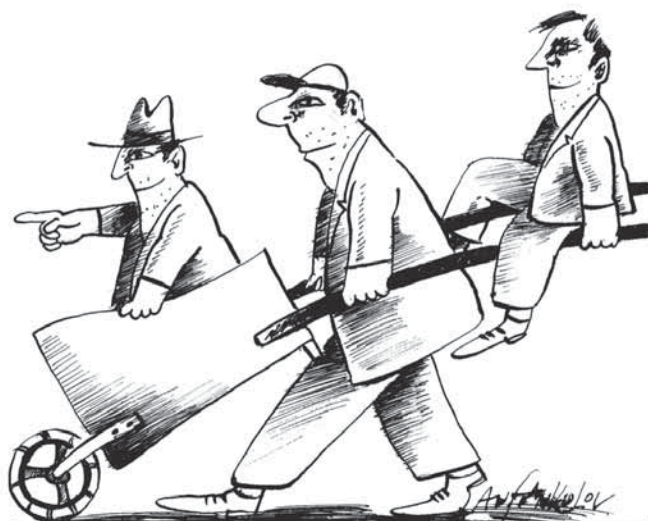
## Малките компании в Европа печелят повече симпатии

От 2002 година се провежда проучване за най-добро работно място в Европа. Последните резултати за 2006 година се представят от европейския институт Great Place to Work®, като фирмите се оценяват на базата на допитване сред техните сътрудници.

Докато в САЩ предпочитанията са ориентирани към средно големи и големи компании, като Google, то в Европа ситуацията е по-раз-

лична. Макар челното място да е заето от германската 3М, организация с 3115 души персонал, само още две големи фирми намират място сред първите десет, а именно британските Admiral Group и Beaverbrooks The Jewellers. Останалите седем са малки или средно големи фирми с персонал до 250 човека, като ирландската Abbott Laboratories и португалската Amgen могат да се определят като малки, със своите съ-

ответно 99 и 58 сътрудника. Новоприетите източноевропейски страни в Европейския съюз не са включени в изследването, но това едва ли би променило сериозно резултатите. Очевидно представите на европейци и американци сериозно се разминават, поне що се касае до предпочитаното работно място. Но дали големите корпорации губят своя блясък, ще покаже само времето.



### СЪДЪРЖАНИЕ

Новини	2
Програма за обучение	4
Работна заплата	6
Труд и здраве	11
Въпроси и отговори	12
Екипност	14
Заблудите в екипа	16
СУЗ	19
Персонал и софтуер	22
Хумор	23

ДЪРЖАВНА ПОМОЩ

## Информационно-консултантски звена

В раздела „Квалификация“ в интернет страницата на Агенцията по заетостта може да се намери полезна информация, относно всички мероприятия на агенцията. Чрез осигуряване на свободен достъп до специализираните информационни материали за професионално ориентиране, от информационно-консултантските звена към бюрата по труда можете да получите специализирана помощ. В специализираните информационни материали и продукти могат да се намерят кратки описания на професии, обхващащи основните характеристики на професионалните дейности, информационни папки за професии, които съдържат подробна

информация за задачите и дейностите, които се изпълняват, психофизиологичните изисквания към упражняващата професията, какво съдържа обучението и къде се осъществява, трудово възнаграждение, перспективи за намиране на работа, специализация и повишаване на квалификацията и др. Особен интерес могат да предизвикат видеофилмите, мултимедийните продукти и компютърните програми, даващи възможност на интересувашите се да придобият пълна интерактивна представа за дадената професия.

Повече информация можете да получите на: [www.az.government.bg](http://www.az.government.bg)

HR НОВИНИ

## HR Shared Service Center конгрес

В Мюнхен ще се проведе годишен конгрес на HR Shared Service Center.

Shared Service е организационен модел, предлагащ широка фирмена подкрепа, в който се свързват услугите на дадена фирмена централа с отделите на фирмата в една специфична пазарноориентирана единица (Center), след което отделните фирмени единици (отдели) могат според своята потребност да се

обръщат към вече организирани центрове. Така се оптимизират процесите в една фирма, като ги правят много по-гъвкави и бързи и като краен ефект се намаляват значително времето и разходите за изпълнение на голяма част от дейностите. По този начин един Shared Service Center може значително да промени изграждането, организирането на работата и ролята при работата с персонала в една организация.

**Ако желаете да научите повече за този организационен модел или да се срещнете с водещи специалисти в тази област, може да го направите на 18 и 19 юни в Мюнхен, където ще се проведе четвъртият годишен конгрес на HR Shared Service Center.**

Погробрна информация за конференцията ще намерите на [www.iqpc.com](http://www.iqpc.com)

HR НОВИНИ

## 360° Feedback конференция '07

Във Виена ще се проведе конференция за HR мениджъри, за тези, които се грижат за визията на фирмата, мотивацията на персонала, специалистите, реализиращи процеса на промените, за да бъде поддържана възможно най-добра производителност и иновативност в една организация.

Професионалните, личните и социалните компетенции на мениджърите се определят като решаващи за техният успех. Те обаче не винаги познават добре своите силни и слаби страни, как се възприема техният стил на управление от обкръжението и използването на какви обучителни техни-

ки води към оптимизиране на управленската дейност? Като стратегически инструмент за развитието на персонала 360° Feedback гарантира при неговото професионално използване коректна и обективна обратна връзка. След самооценка на служителя се дава обратна връзка за

негово работно поведение от управители, сътрудници, колеги и клиенти, след което се сравняват двете оценки. Това сравнение влияе върху повишената чувствителност спрямо личните компетенции и успехи, а също така дава поле за развитие на собствената управленска работа.

**Ако още не познавате техниката 360° Feedback и искате да научите за нея от опитни мениджъри на водещи европейски фирми, можете да посетите «360° Feedback конференция '07», която ще се проведе във Виена на 19 юни 2007 г. от 9.00-17.00 ч.**

Демоверсия на 360 Feedback и повече информация за конференцията ще намерите на уебсайта [www.360feedbackconference.eu](http://www.360feedbackconference.eu)

ОТ 1 ЮЛИ 2007 Г. РАБОТНАТА ЗАПЛАТА ЩЕ СЕ ОПРЕДЕЛЯ ПО НОВА НАРЕДБА

# Правилата за формиране на трудовото възнаграждение важат за всички работодатели в страната

От 1 юли 2007 г. влиза в сила новата Наредба за структурата и организацията на работната заплата, която отменя, считано от същата дата, Наредбата за допълнителните и други трудови възнаграждения, действаща от 1993 г. досега.

Новата Наредба за структурата и организацията на работната заплата се прилага за работниците и служителите, наети по трудово правоотношение във всички предприятия, учреждения, организации, кооперации, заведения, обекти и групи подобни, където се полага наеман труд независимо от формата на собственост /гържавна, общинска, частна/ и източниците на финансиране.

## Възлови моменти:

- **Допълнителните възнаграждения се начисляват след основната работна заплата и заедно с нея формират месечната брутна работна заплата.**
- **Допълнителното възнаграждение за продължителна работа /т.нар. клас/ по отменената Наредба за допълнителните и други трудови**

**възнаграждения е запазено като социална придобивка. Условието, при които ще се получава, са подробно регламентирани в новата наредба.**

■ **Работодателят разработва и утвърждава собствени вътрешни правила за организацията и механизма на формиране на работната заплата. Те са вътрешен акт на предприятието и не бива да противоречат на нормативните актове, както и на договореното в колективния трудов договор.**

■ **С колективен трудов договор, с вътрешните правила за организация на работната заплата или с индивидуален трудов договор могат да се определят по-високи размери на допълнителните трудови възнаграждения, определени с Наредбата.**

С Наредбата се определят структурата и организацията на работната заплата, видовете и минималните

размери на допълнителните трудови възнаграждения, редът и начинът за определяне и изчисляване на трудовите възнаграждения на работниците и служителите.

Правилата на Наредбата се прилагат при колективното трудово договаряне; при разработването на вътрешни правила в предприятието за работната заплата, други вътрешни актове, отнасящи се до трудовото възнаграждение; както и при конкретното, определяне и изчисляване на трудовите възнаграждения на работниците и служителите.

Работодателите следва да я съблюдават при възникване, изменение и прекратяване на трудовия договор, както и при договарянето на условията по него.

## Структурата на работната заплата

Новата Наредба борави с познатите ни отпреди понятия, определяйки структурата на работната заплата – брутна заплата, която е съставена от основна заплата и допълнителни трудови възнаграждения.

Брутната работна заплата се състои от:

- **основна работна заплата, определена съгласно действащите нормативни актове и прилаганата система на заплащане на труда в предприятието;**

## КОМЕНТАР НА АВТОРА

В заключителните разпоредби на Наредбата е предвидена защитата на работещите по трудов договор при прехода към прилагане на новия ред по отношение на допълнителното възнаграждение за придобит трудов стаж и професионален опит. Когато продължава да работи в същото предприятие, както и при промяна на работодателя без прекратяване на трудовия договор, работникът или служителът продължава да получава процента на доплащането, определен по стария ред, ако при определяне на това допълнително плащане въз основа на новата Наредба, се получава индивидуален по-нисък размер.

Ако смени местоработата си, новопостъпилният работник или служител следва да получава договорения при новия работодател процент за година придобит стаж и опит.

Размерът на среднодневното брутно трудово възнаграждение при изчисляване на платения годишен отпуск и обезщетенията по Кодекса на труда при пълен работен ден не може да бъде по-малък от този, който се изчислява при възникване на съответното основание от размера на установената за страната минимална работна заплата.

### Организацията на работната заплата

Организацията на работната заплата в предприятията се регламентира във вътрешни правила за работната заплата, които са вътрешен акт на предприятието.

Във вътрешните правила за работната заплата задължително се включват:

- общи положения за организацията на работната заплата в предприятието;
- определяне и разпределение на средствата за работна заплата;
- определяне на минимални стойности или на диапазони на основ-

ните заплати по длъжностни нива; ■ редът и начинът за определяне и изменение на допълнителните трудови възнаграждения. Освен задължителните компоненти, посочени по-горе, във вътрешните правила за работната заплата могат да се включват и системи и методи за оценка на работните места и на длъжностите; групиране на длъжностите по длъжностни нива и квалификационно-образователни изисквания; правила и процедури за определяне и изменение на основните работни заплати; за оценяване на трудовото изпълнение; системи на заплащане на труда; правила и процедури за определяне на индивидуалните работни заплати; редът и начинът за изплащане на работната заплата и т.н. Министърът на труда и социалната политика дава указания по прилагането на Наредбата. Контролът по спазването и прилагането ѝ е възложен на Изпълнителна агенция „Главна инспекция по труда“.

Жанет БОГОМИЛОВА,  
Юрист

## ВЪЗНАГРАЖДЕНИЯ

# Да поговорим за пари ... и всъщност само за това ли?

Това, че *възнаграждение* не е синоним само и единствено на *пари* е всеизвестен и все по-широко споделян възглед и сред бизнеса в България. И все пак, за какво всъщност става дума и как точно говорим, сравняваме, анализираме? Едно е сигурно: винаги когато говорим за възнаграждение следва да подхождаме внимателно.

И все пак, как точно да определим къде се намираме в морето от заливащи ни отвсякъде слухове, данни и информация? С увеличаване броя на участниците в Проучванията за политиките и нивата на възнаграждения, все по-голямо значение добива правилното определяне на точните

критерии, спрямо които правим сравненията и анализите си. В този смисъл, съвсем не е задължително да се сравняваме единствено в рамките на организациите от своя сектор на дейност. Например финансови, административни, а често дори и търговски отдели могат да бъдат анализирани в сравнение с целия пазар.

Това, което AIMS Human Capital препоръчва, е формирането на *различни* групи от компании за сравнение при анализ на нивата на възнаграждение на отделните *категории* персонал в дадена организация. Сред критериите за избор могат да бъдат оборот, брой служители, вид собственост и т.н. Единствено по

този начин бихте могли да „погледнете“ към политиките и пакетите на възнаграждение в организацията си през най-точна призма на конкретното сравнение.

В заключение, тъй като пазарът ни днес е поле на ожесточена борба, за привличането на опитни управленски кадри, квалифицирани професионалисти и технически експерти адекватният подход включва постоянна изобретателност, ползване на надеждни данни и анализи, нужни за пълното развитие на потенциала в организацията.

Мария БЪЧВАРОВА,  
Мениджър, AIMS Human Capital

ността на изпълнителите да се самомотивират и самоконтролират.

**Усилията трябва да бъдат насочени към развитие на доверие и способности за носене на лична отговорност**



### **Заблуда пета –**

тийм ориентираните структури могат да бъдат приложени и в класическите йерархични организации

За да се развият добре и да носят определени ползи, екипните структури изискват определена организационна култура. Класическите йерархични организации предполагат движение на информацията основно от върха към основата, което силно затруднява инициативата в екипа. Мениджмънтът следва задачите, стратегическите решения и естествената си склонност да развива организацията.

**В този смисъл управлението има отговорността да създаде онези предпоставки, които да подпомогнат развитието на добрия екип и да е в услуга на тима**



### **Заблуда шеста –**

способността на всеки един участник от екипа да се кооперира и ефективно да комуникира е достатъчно за образуването на добър екип

Готовността да разбираме другия, да поемаме лична отговорност, да сме съпричастни не само с успехите на организацията, но и с организирането на процесите, доброто познаване на съдържанието на работата, а също и на личните проблеми на участниците в екипа са само някои от многото други предпоставки за успешната работа на екипа. Често

успехът зависи и от смелостта да рискуваме придвижването на проблемите по йерархичната стълбица и смелостта да задаваме неудобни въпроси.

**За да е креативен един екип, трябва да е много внимателно избран от хора с изразено творческо, неконформистко и гъвкаво мислене**



### **Заблуда седма –**

екипните решения са по-правилни от индивидуалните решения

Независимо дали екип от лекари, инженери или психолози или отделни специалисти се ангажират с решаването на даден проблем, вероятността за намиране на правилен отговор остава еднакво голяма.

**Не количеството на занимаващите се с решението на даден проблем, а организацията по разрешаването му е от основно значение**



### **Заблуда осма –**

екипите генерират повече творчески идеи от хората поотделно

Ако ангажираме една група с решаването на даден проблем, често се случва да се разделим разочаровани с нея. Срещата на различни характери, желанието да се съобразяваме с мнението на отделните участници, или обратното, задължително да наложим решенията, с които предварително сме дошли, нерядко ни тласкат към тъжния и неизбежен резултат на посредствеността.



## За да е успешен един екип, са важни всички способности



### Заблуда девета – еКИПЪТ АКТИВИРА ВСИЧКИ ЧЛЕНОВЕ

Още от училищния двор знаем, че има ученици, които могат с години да бягат рамо до рамо с други свои другарчета, без да блеснат с отбелязването или спасяването на красив гол. Просто да тичаш с другите не е достатъчно. Необходими са още старание, синхрон и мотивация, толкова силни, като на най-добрите участници.

### Ако в един екип се стараят само едни, за другите остава ролята на наблюдатели



### Заблуда десета – еКИПЪТ УМНОЖАВА ВЪЗМОЖНОСТИТЕ

Четири очи виждат по-добре от две – казва старата поговорка. За организациите обаче това не е задължително, особено ако това са очите на шефа и неговия подчинен. Служителите виждат, мислят и казват това, което иска да чуе шефът, защото се страхуват да му противоречат.

### За да сте пълноценни участници в един екип, дръжте на мнението си и го променяйте под въздействието на аргументи, а не поради страх от санкции



*Николай ГАНЧЕВ,  
Организационен консултант*

## Фактори, подпомагащи екипността

- Редовните срещи и обучения
- Диалогоориентирано, честно ръководство.
- Големината на групата - за да бъде работата в екип максимално ефективна, тя не бива да надхвърля 10 участника.
- Даване на обратна връзка в лични разговори от страна на ръководителя на екипа.

### ПРОВЕРЕТЕ КАК ФУНКЦИОНИРА ЕКИПЪТ ВИ

1. Екипът редовно получава аргументирана обратна връзка за постигнатото от него.
2. Постигнатите резултати се признават взаимно.
3. На грешките се обръща внимание.
4. Участниците в екипа се разбират добре.
5. Негоразуменията са рядкост.
6. След разрешаването на възникнали конфликти те не са повече повод за раздор.
7. Никои не е злопамятен.
8. Екипните срещи преминават ефективно.
9. Климатът в екипа позволява изразяването на непопулярни и различни мнения.
10. Екипните цели са ясно дефинирани.
11. Участниците в екипа са наясно с границите на своите възможности и компетенции и не се страхуват да го покажат.
12. Всеки един от участниците е финансово мотивиран.
13. Екипът може да работи самостоятелно, без да се налага непрекъснато да бъде наблюдаван или контролиран отвън.
14. Изказванията и гласуванията в екипа са регламентирани и могат да бъдат времево измерени.
15. Не се говори зад гърба на другите.
16. Лидерът се радва на пълното доверие на всички членове.
17. Лидерът говори открито за конфликтите, а не ги оставя да се разрешават от само себе си.
18. Лидерът на екипа е в състояние да влияе на висшестоящите по отношение на взетите в екипа решения.

Ако отговорите отрицателно на повече от половината от зададените въпроси, имате сериозно основание за безпокойство. Налагат се спешни мерки за отстраняване на дефицитите. Не забравяйте все пак, че идеални екипи не съществуват и в случай че

сте отговорили на всички въпроси положително, то това би могло да е ясен индикатор за желание за прикриване или игнориране на проблеми във вашия екип. Гледането на света през розови очила едва ли е най-мъдрата управленска стратегия.