



ПОЛИТИКА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ



POLICY HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

доц.д-р Здравка Джандармова
Тракийски университет Стара Загора

Prof. Zdravka Dzhandarmova
Tracian University Stara Zagora

Политиката за управление на човешките ресурси във Технополис е насочена към създаване и поддържане на екип от висококвалифицирани и мотивирани специалисти за постигане на стратегическите цели на компанията. Във веригата хипермаркети се прилагат най-добрите съвременни практики в областта на управлението на персонала, организирани в следните дейности:

- Система за подбор на персонал, която използва съвременни диагностични методи за определяне на компетенциите и потенциала на всеки кандидат за успешно справяне със задълженията на позицията;
- Система за обучение на персонала, осигуряваща развитие на скритите и явни способности на всеки член на екипа и структурирана в следните видове обучение:
 - Начално обучение, с цел подпомагане на новопостъпилите служители за тяхното адаптиране към екипа и работните процеси;
 - Обучение за повишаване квалификацията, с което се доразвиват компетенциите на служителите, като необходима предпоставка за тяхното кариерно развитие и усвояване на нови знания, отговарящи на динамиката в развитието на пазара на потребителска електротехника и информационни технологии;
 - Квалификационно и преквалификационно обучение, осигуряващо придобиване на нови знания и умения в друга област на професионална реализация, с което се

Policy for managing human resources in Technopolis aims to create and maintain a team of highly qualified and motivated professionals to achieve the strategic goals of the company. Chain supermarkets apply current best practices in the management of personnel, organized into the following activities;

- System recruiters using modern diagnostic methods for determining the competence and potential of each candidate cope with the duties of the position;
- System training staff, ensuring the development of implicit and explicit abilities of each team member and structured in the following types of training:
 - Initial training to help new employees to adapt them to the team and work processes;
 - Development training, which build on the competencies of employees as a prerequisite for their career development and acquisition of new knowledge corresponding to the dynamics of the development of the market of consumer electrical engineering and information technologies;
 - Training and retraining training, providing new knowledge and skills in

разширяват възможностите за заемане на различни длъжности в компанията.

- Система за стимулиране на служителите, която отразява обективно индивидуалния принос на всеки член на екипа за постигане стратегическите цели на компанията;

- На всички служители в дружеството се предоставят разнообразни социални придобивки като: застраховка "Трудова злополука", преференциални условия при кредитиране, профилактични прегледи, осигуряване на храна, транспорт, настаняване.

В Технополис вярват, че зад успеха на фирмата стои професионализмът и отдадеността на служителите. В компанията работят само много добре мотивирани служители, които със своя ентузиазъм са основния потенциал за реализиране на поставените цели.

Ръководството държи на съвместната работа за постигане на екипните цели; коректността към екипа и към клиента чрез компетентно консултиране; лоялност, изразена чрез чувство за принадлежност и фирмена идентичност, въвлеченост и активна позиция към работата в компанията; компетентност, основана на високи стандарти на обслужване на купувача и непрекъснат процес на самоусъвършенстване.

Всеки един кадър в Технополис е важно звено от целия процес на обслужване на клиентите. Ежегодно компанията увеличава броя на служителите си, като назначава таланти, добре образовани, опитни и висококвалифицирани служители с познания и опит в областта на потребителската електроника и информационните технологии.

Подборът и селекцията за свободните позиции става по правила, които следват добрите практики. Всяка позиция в компанията се обявява задължително първо вътрешно – това дава възможност на служителите да се развиват и да заемат нови позиции с различни или по-големи отговорности. Освен това има

other areas of professional development, thus expanding opportunities for occupying various positions in the company.

- stimulation of employees that reflects objectively the individual contribution of each team member to achieve the strategic goals of the company;

- All employees in the company to provide a variety of benefits such as insurance "Work Injury" preferential credit conditions, screening, providing food, transport, accommodation.

Technopolis believe that the company's success stands professionalism and dedication of the staff. The company employs only well-motivated employees who with their enthusiasm are the main potential for achieving set goals.

Management keeps on working together to achieve your team's goals; loyalty to the team and to the customer through competent consulting; loyalty, expressed through a sense of belonging and corporate identity, involvement and active role in the work of the company; jurisdiction based on the highest standards of service to the buyer and continuous process improvement.

Each frame in Technopolis is an important link in the whole process of customer service. Every year the company increased the number of employees by appointing talented, well-educated, experienced and highly qualified staff with knowledge and experience in the field of consumer electronics and information technology.

Executive Search and Selection vacancies become more rules that follow best practices. Each position in the company must first announced internally - that enables employees to

отражение върху мотивацията и съответно задържането на хората в компанията.

За всички позиции, за които се търсят специфични умения и за които няма вътрешен кандидат, се ползват външни канали за подбор. С постъпването на нов служител в Технополис стартира процесът на неговото въвеждане в компанията и конкретно за позицията, за която е постъпил.

Като част от екипа на веригата хипермаркети всички служители имат уникалната възможност да се възползват от следните предимства: съвременни условия на труд; своеобразна школа за бъдещата им професионална кариера; система за обективна оценка на индивидуалните и колективните постижения; възможност за реализация и развитие в международна компания; спокойствие и сигурност за тях и техните семейства. Всеки е длъжен да изпълнява съвестно и стриктно своите служебни задължения. Фирмата помага на своите сътрудници да развиват своите творчески способности, но задължение на всеки е самоусъвършенстването и повишаването на квалификацията. Всеки има право на добри, безопасни и хигиенни условия на труд, но и задължението да спазва стриктно всички наредби и инструкции за безопасна работа, да полага грижи за своята хигиена и здраве.

През последните няколко години Технополис е в процес на мощна експанзия. Първият сериозен въпрос след началото на разрастването на компанията се провокира от увеличаващите се трудности да бъдат наети качествени служители първо в големите градове на страната, а все повече и в помалките. На дневен ред излизат теми като нивото на новоназначения персонал, емоционалната алиенация и умора в средните мениджърски нива, чувството на неоцененост и изоставеност на служителите в градовете извън София от страна на централата, недостиг на качествени управленски кадри в мащабите на компанията, безпокойство от

develop and take up new positions with different or greater responsibilities. Moreover an impact on motivation and retention of appropriate people in the company.

For all items that are seeking specific skills and that no internal candidate, the use of external channels for selection. With the election of a new employee at Technopolis started the process of its introduction into the company and the particular position for which he acted.

As part of the team of hypermarket chain all employees have a unique opportunity to benefit from the following advantages: modern conditions; a kind of school for their future career; system for objective assessment of individual and collective performance; opportunity for development and an international company; peace and security for themselves and their families. Everyone is obliged to perform conscientiously and strictly their duties. The company helps its employees to develop their creativity, but it is the duty of every self-improvement and qualification. Everyone is entitled to good, safe and hygienic working conditions, but also the obligation to comply strictly with all regulations and instructions for safe handling, to care for their hygiene and health.

In recent years Technopolis is under strong expansion. The first serious question after the beginning of the expansion of the company is provoked by the increasing difficulties to be hired quality employees first in the major cities of the country and more and more small. Agenda topics come as newly appointed staff, emotional alienation and fatigue in middle management levels, feelings of abandonment and neotsenenost employees in cities outside Sofia by

промяната на разрастването.

Експанзията провокира към преоценката на човешкия фактор на различните структурни нива в организацията. Това налага планирането на сериозни промени в практиките за управление на човешките ресурси. От своя страна тези процеси повлияват върху организационната култура и предизвикаха потребност от сериозна финансова, социална и емоционална инвестиция в персонала от различните нива. В контекста на развитието на идеята „работодателят като марка“ се ражда виждането, че усилията на отдел Човешки ресурси ще се фокусират върху идеята да се инвестира в бранда Технополис, като „едно добро място за работа“.

Компаниите в ситуация на експанзия имат нужда от управление на промяната, т.е. грижа за въвеждане на служителите в новата реалност на организацията, чрез даване на достъпна информация за променените бизнес цели, посока и близки очаквани резултати. Управлението на промяната включва изясняването на нуждите от нея, за да бъдат преодолени чувствата на несигурност и недоверие, които е логично да се появят сред персонала, особено сред изпълнителските нива, както и евентуалното текучество в следствие на тези процеси.

Позитивни в този смисъл са усилията на отдел Човешки ресурси за поставяне на началото на процес на „емоционално удържане и структуриране“, на създаването на баланс в настроенията и нагласите на персонала. Това се постига чрез вътрешните обучения, където освен въвеждането на фирмените стандарти на обслужване и търговско поведение, се постига пространство за споделяне на различен трудов, социален и емоционален опит.

От друга страна, създадената добра комуникационна връзка между отдел Човешки ресурси и представителите на средните мениджърски нива (управители на отдели и управители на хипермаркети), води до активно

plant shortage of quality managers in the scale of the company concerned by the change of expansion.

Expansion provoking reassessment of the human factor of the different structural levels of the organization. This requires planning major changes in the management practices of human resources. In turn, these processes influence on organizational culture and provoke serious financial, social and emotional investment in staff levels. In the context of the development of the idea of "employer brand as" born view that the efforts of the HR department will focus on the idea of investing in brand Technopolis, as "a good place to work."

Companies are in a situation of expansion need for change management, i.e. care to introduce employees to the new reality of the organization by giving accessible information about the changed business goals, direction and expected similar results. Change management involves identifying needs it to overcome feelings of insecurity and mistrust, is reasonably to occur among staff, particularly among executive levels and eventual turnover as a result of these processes.

Positive in this respect are the efforts of the Human Resources department to initiate a process of "emotional containment and structure" of creating a balance in moods and attitudes of staff. This is achieved through internal training, where besides the introduction of the company's service standards and business conduct are achieved space sharing different employment, social and emotional experience.

On the other hand, create good communication between HR and middle-management levels (managers of departments and managers of

въвеждане на проблемни теми като успешното управление на хора и управлението на талантите. Това се прави с цел посрещане на корпоративните нужди от откриването и развиването на качествени управленски кадри в мащабите на компанията, които да получат реализация в новите търговски обекти.

Насърчава се активната позиция на средните мениджъри в комуникацията с поверения им персонал, което има силно мотивираща роля и за двете страни. Става дума за активност при диагностицирането на потребности, демонстрацията на грижа, менторството и т.н., които имат функцията "да създадат смисъл" и "усещане за полезност" у мениджърите и да предотвратят състоянието на летаргия и забравеност, което се споделя в част от управленския персонал, особено в по-старите и големи търговски обекти от веригата. В тази връзка се планира обвързване на процеса на атестация с личното кариерно планиране и оценката на индивидуалните тренинг нужди.

Процесите на експанзия носят риска в нарушаването на близката и ефективна комуникация между търговските обекти и централата. Това налага въвеждането на ново междинно структурно ниво – Регионалните мениджъри, което да опосредства и дори частично да замести тази комуникация на различните ѝ нива. Освен структурна, тази крачка има и по-дълбоката роля на емоционален мост и канал с по-малките, по-новите или по-отдалечените хипермаркети, за които има риск да се почувстват забравени, пренебрегнати и недооценени от централното управление.

Не на последно място експанзията поставя много предизвикателства пред средните мениджърски нива в отделните хипермаркети по отношението на управленската им функция. Този казус, както и тенденцията за инвестиране в човешкия потенциал на Технополис има за свое логично продължение спечелването на проект за обучение и развитие на

supermarkets) leads to active introduction of problematic topics like successful people management and talent management. This is done to meet the corporate needs of the discovery and development of quality management staff in the scale of the company that embodied in new outlets.

Encouraged the active role of middle managers in communicating with staff entrusted to them, which is highly motivating role for both sides. It's about activity in the diagnosis of needs, demonstration of care, mentoring, etc., which have "create meaning" and "sense of utility" in managers and prevent state of lethargy and forgotten that is shared in part of managerial staff, especially in older and large chain stores. In this connection it is planned linking the certificate to the personal career planning and assessment of individual training needs.

Processes of expansion bear the risk of violating close and effective communication between the outlets and the plant. This requires the introduction of new intermediate structural level - regional manager, which mediates and even partially replace the communication of its various levels. Besides structural, this step has the deeper role of emotional bridge and canal with smaller, more recent or more distant supermarkets, who are at risk to feel forgotten, overlooked and underrated by the central government.

Last but not least the expansion poses many challenges for middle management levels in various supermarkets in management functions. This case, as well as the tendency to invest in human potential of Technopolis is its logical continuation winning project for training and development of

професионалните умения на управленския персонал с европейско финансиране.

Обучение и повишаване на квалификацията на служителите

Служителите са най-ценният капитал. Именно затова Технополис ежегодно инвестира значителни средства и време за повишаване на компетенциите и знанията на своите служители и за обогатяване на професионалния им опит. През изминалите три години компанията влага близо 2 милиона лева в обученията по професионална квалификация и преквалификация на служителите си.

Грижата на компанията за нейните служители, инвестицията в хората, стремежът за подобряване на техните компетенции и умения цели да превърне хипермаркети Технополис в едно по-добро и по-привлекателно място за работа.

Във веригата хипермаркети ученето, обучението, развитието на лидери и професионалисти е ключово и има за цел да гарантира, че компанията е готова да посрещне предизвикателствата на пазара на потребителска електротехника и информационни технологии. Усвояването на умения и знания и развитието на професионални и лидерски практики е критично за ефективното управление на динамичния и иновативен технологичен бизнес.

Обучението е една от основните дейности, които съпътстват развитието на служителя и подпомагат планирането на правилната кариерна пътека за него. Въведената от фирмата процедура по обучение на служителите си поставя за цел да определи необходимостта от такова и да регламентира начините за неговото провеждане. Обучението е конкретно и е различно за различните категории длъжности, съобразено със спецификата на работата.

Все повече работодатели инвестират в високата квалификация на своя персонал с ясното съзнание, че това прави хората им по-

professional skills of management of European funding.

Training and qualification of employees

Employees are the most valuable asset. That is why Technopolis annually invests significant time and resources to enhance the competence and knowledge of its employees and to enrich their professional experience. In the past three years the company moisture close to 2 million lev in training in vocational training and retraining of its employees.

Care company to its employees, investment in people striving to improve their skills and expertise aims to make Hypermarket in a better and more attractive place to work.

Hypermarket chain in learning, training, development of leaders and professionals is essential and aims to ensure that the company is ready to meet the challenges of the market of consumer electrical engineering and information technology. The acquisition of skills and knowledge and develop professional and leadership practices is critical to the effective management of dynamic and innovative technology business.

Training is one of the main activities that accompany the development of the employee and help planning the right career path for him. Introduced by the company procedure for employee training aims to determine the need for such and regulate ways of implementing it. Training is specific and is different for different categories of posts considering the specifics of the work.

Increasingly, employers invest in its highly qualified staff with a clear understanding that this makes their

добри професионалисти и по този начин допринася за растежа на бизнеса. Да осъзнаеш необходимостта от продължаващо обучение на своите служители е първа стъпка към увеличаване на конкурентоспособността на компанията. Но тя не е достатъчна. Също толкова съществено е да осигуриш достатъчен бюджет за това и да създадеш оптимална организация за смислено инвестиране на предвидените средства. Във всяка компания трябва да има и разработена програма за новите служители, която ги запознава с мисията, визията и стратегията за развитие, както и най-общо с вътрешните правила за поведение и етичен код на организацията.

Програмата във верига хипермаркети Технополис се казва „Добре дошли” и цели да приобщи новите служители към колектива, да ги запознае с ръководството и историята на компанията, да създаде самочувствие и принадлежност към организацията, в която са постъпили. Програмата за ориентация е част от усилията на управление Човешки ресурси за повишаване на мотивацията и задържането на служителите. Друга важна нова инициатива е работата на компанията по програмата за ментори /наставници/. Тази програма цели да заздравя процеса на инициация на новия служител в отдела, тя подпомага процеса обучение на място, както и подобрява обратната връзка за неговото представяне.

Във веригата хипермаркети Технополис има създадена система за квалификация на персонала. Идеята на ръководството е тя да действа непрекъснато и да осигурява добро ниво на компетентност и добра подготовка на персонала. В последните години най-вече се залага на добре обучения и подготвен управленски състав на различните отдели в самата верига. Този замисъл се одобрява и от по-голямата част от работещите във фирмата.

Повишаването на квалификацията допринася за подобряване на отношенията с клиентите, мотивиране за самоусъвършенстване, намаляване на

people better professionals and thus contributes to the growth of the business. Recognizing the need for continuing education of its employees is the first step towards increasing the competitiveness of the company. But it is not enough. Equally essential to ensure sufficient budget for it and to create optimal organization for meaningful investment in appropriations. Each company should have and developed a program for new employees, which introduces them to the mission, vision and strategy development, and general internal rules of conduct and code of ethics of the organization.

Program in Hypermarket chain says "Welcome" and aims to involve new employees to the team, to acquaint them with the management and the company's history, create confidence and belonging to the organization in which they are received. Orientation program is part of the efforts of the Human Resources management to increase motivation and retention of employees. Another important new initiative is the Company's work program for mentors / tutors /. This program aims to strengthen the process of initiation of new employee in the department, it facilitates the process on-site training and improves feedback for his performance.

Hypermarket chain has created a system for qualification. The idea of leadership is that it operates continuously and provides a good level of competence and good training of staff. In recent years mostly relies on well-trained and qualified management staff of various departments within the supply chain. This plan shall be approved by the majority of workers in

текущото сред работниците и служителите, което минимизира разходите за набиране на нов персонал и алтернативните разходи от загубените продажби, повишаване обема на продажбите, намаляване разходите по администрирането.

Положително отношение към добре планирано, целенасочено и системно обучение показват по-голямата част от служителите на компанията. За много малко служители обучението е необходимо, но не е наложителен процес, като няма такива, които го определят като формален и ненужен.

На практика обучението към момента е процес, който действително е насочено повече към управленските позиции във фирмата, а не толкова към развитието на продавач-консултантите и касиерите. Този факт може да се обясни с недостиг на финанси за инвестиции от този род, особено с оглед на пазара през последните 2 години. Въпреки това, повече от 60% от работещите във фирмата са обучавани доста пъти, а преминалите само начален инструктаж или еднократно обучение са по-малко от 10%. От това изследване се забелязва, че всички работници и служители са преминали някакво обучение след назначаването им във фирмата според позицията, която заемат, извън инструктажа за безопасност на труда и инструкциите за правилата на работа. В случая не може да се отрече, че обучението е във фокуса на ръководството.

Квалификацията в организацията се осъществява в три форми: първоначална квалификация, допълнителна квалификация и преквалификация. Първоначалната квалификация се отнася до всички новоназначени. Чрез нея се постигат минимални знания и умения, необходими за заемането на съответната длъжност. Целта е да се усвои минималния трудов стандарт и да се съкрати срокът на адаптация в организацията. Въвеждащото обучение е с особена важност. Целта е хората сами да разберат, че за да работят ефективно,

the company.

Upskilling contributes to improving customer relations, motivation for self-improvement, reducing turnover among employees, which minimizes the cost of recruiting new staff and the opportunity cost of lost sales, increased sales volumes, reducing administration costs.

Positive attitude towards well planned, targeted and systematic training showed a majority of employees. Very few staff training is necessary, but it is imperative process, not those who define it as formal and unnecessary.

Practice training at the moment is a process that actually focuses more on management positions in the company, rather than the development of sales assistants and cashiers. This fact can be explained by the lack of finance for investments of this kind, especially in view of the market over the past two years. However, more than 60% of our employees are trained quite a few times and passed only once initial instruction or training are less than 10%. From this study it was noted that all employees have received some training after being appointed to the company according to the position they occupy outside the briefing labor safety rules and instructions for operation. In this case, it can not be denied that education is the focus of management.

Qualification of the organization is carried out in three forms: initial training, further training and retraining. Initial qualification applies to all new recruits. It is used to achieve the minimum knowledge and skills required for the occupation of the office. The aim is to learn the minimum labor standards and to shorten the period of adaptation to the organization. Induction training is

това което знаят и умеят не е достатъчно.

Допълнителната квалификация е добиване на нови и допълнителни знания и умения. Пример за това е непрестанното обучение, свързано с бързо променящите и постоянно навлизащи нови техники и технологии – работниците и служителите трябва да са в „крак с времето”, за да могат да са с адекватно поведение пред потребителите на пазара.

Прекавалификацията на персонала, смяна на едни знания с други и подготовка за усвояване на нови професии се прилага при ротация на работниците и служителите, при преназначаване с оглед задържане във фирмата и т.н. Използването на вътрешни източници на персонал за новооткрити или вакантни длъжности е добър атестат за ръководството на организацията. Практическата дейност по обучение на човешките ресурси се извършва на работното място или извън него. Всеки от тези подходи има своите плюсове и недостатъци.

Изводи

Техниките за обучение, които се използват във верига хипермаркети Технополис, са изключително разнообразни. Към тях спадат: работни инструкции, обучение от екипа и самообучение, презентации, беседи, семинари, ролеви игри и онлайн обучения. Конкретните цели и ситуации влияят върху избора на техника.

В този аспект провежданите обучения във верига хипермаркети Технополис са:

1) Въвеждащо обучение на новопостъпилите работници и служители – в деня на постъпването – инструктажи по безопасност на труда, пожарна и аварийна безопасност. В рамките на един месец от постъпването – групово обучение за запознаване с историята, функциите и задачите на верига хипермаркети Технополис, както и с вътрешни актове с обща приложимост към всички служители. През изпитателния срок – индивидуална подготовка по програми,

especially important. The aim is for people themselves to understand that to be effective, what they know and are able not enough.

Additional training is acquiring new and additional knowledge and skills. An example is the continuous training related to the rapidly changing and constantly entering new techniques and technology - employees must be "up to date" in order to have an adequate attitude to consumers in the market.

Retraining, replacement of some other knowledge and training to learn new professions apply to the rotation of employees in reassignment in order to retain the firm, etc. The use of internal sources of personnel for new or vacant positions is a good testimonial to the leadership of the organization. Practical work in human resources training is done in the workplace or outside. Each of these approaches has its advantages and disadvantages.

Conclusions

Training techniques that are used in a circuit Hypermarket are extremely diverse. These include: work instructions, training of staff and self, presentations, lectures, seminars, role-playing games and online trainings. Specific goals and situations influence the choice of technique.

In this aspect trainings in Hypermarket chain are:

1) Induction training for new employees - on the day of receipt - Instruction on safety at work, fire and emergency safety. Within one month of receipt - group training knowledge of the history, functions and tasks of the Hypermarket chain, and internal acts of general application to all employees. During the probationary period -

съставени и организирани от преките ръководители.

2) Краткосрочни курсове и семинари – тези курсове и семинари са разделени за управителите и заместник управителите, и отделни за продавач консултантите. Извършват се веднъж или няколко пъти годишно. Семинарите, в които се обучава управителите и заместник управителите са с теми: базови управленски умения, мотивация и управление на конфликти, комуникативни умения, основи на управлението. Семинарите, в които се обучават продавач консултантите включват стъпки на продажбата, презентация, комуникативни умения.

Обучението във верига хипермаркети Технополис се извършва от екип от специално подбрани дългогодишни служители и обучени за извършването на тази дейност. До 2010г. обучението на работниците и служителите се извършваше от външна фирма, специално наета за целта. От 2010г. се създаде отдел от специалисти, които да се занимават с тази дейност. Идеята за създаването на този екип, беше че това са вътрешни за фирмата хора, които са запознати правилата на работа, със самото естество на работата и са се сблъскали с много и различни ситуации, които могат да пресъздадат на обучаваните.

Обучението с външна фирма не може да даде толкова реален поглед над самата ситуация и естество на работа. Те обучават работниците и служителите на суха материя и теория от учебниците, но не могат да им покажат цялата картина на практика. Услугите на външни обучители се използват основно при провеждането на обучения на средния и висшия мениджърски персонал.

Екипът от обучаващи разработва и много ролеви игри от самата им практика и стаж във фирмата. Приоритет в системата за обучение е подготовката на търговските работници. Управителите и заместник управителите трябва да са добре подготвени да могат да реагират адекватно във всяка една ситуация, с

individual training programs compiled and organized by supervisors.

2) Short-term courses and workshops - these courses and seminars are divided managers and deputy managers and individual vendor consultants. Performed once or several times a year. The workshops, which teaches managers and deputy managers with the topics: basic management skills, motivation and conflict management, communication skills, basic management. Seminars which educate vendor consultants include steps of sale, presentation, communication skills.

Training in Hypermarket chain is performed by a team of specially selected long-term employees and trained to perform this activity. By 2010 year training of employees was carried out by an external company specifically hired for the purpose. From 2010 year create a department of specialists to engage in this activity. The idea of creating this team was that these are internal to the company of people who know the rules of work with the very nature of the work and are faced with many different situations that can recreate the trainees.

Training with a foreign company can not give as real look at the situation itself and the nature of work. They train the employees of dry matter and theory from textbooks, but can not show them the whole picture of the practice. Services of external trainers are used primarily in conducting training of middle and senior management staff.

The team of trainers developed many role-playing games of their own practice and experience in the company. Priority in the training system is the preparation of commercial workers. Governors and Deputy Governors should be well

цел да избегнат възможни конфликти. От друга страна продавач консултантите трябва да могат компетентно да отговорят на изискванията на клиентите и да им помогнат да направят най-добрия избор, като с това допринесат за тяхната удовлетвореност и положителна нагласа на клиента към веригата.

За качествено обучение е необходим непрекъснат анализ. Изводите от анализа на обучението са пряка функция на задачите, които са поставени пред него, но могат и да надхвърлят предварително поставените цели, ако при неговото извършване се разкрият допълнително значими проблеми на обучението и развитието, които не са били включени в предварителната структура.

Те трябва да отговорят на няколко основни въпроса:

- кои са конкретните предложения за подобряване на системата за обучение
- кои недостатъци в практиката по обучението ще бъдат преодоляни с реализиране на направените предложения
- какви са очакваните разходи за направените предложения, които се правят за усъвършенстване на практиката по обучение и развитие на служителите
- какви са очакваните ползи от реализиране на предложенията за усъвършенстване на обучението
- какви трудности биха могли да се очакват при реализирането на предложенията за усъвършенстване на обучението на служителите и какво конкретно трябва да се направи, за да се преодолеят трудностите, които се очакват в процеса на промяната.

Извършеният в настоящата разработка анализ позволява да се формулира извода, че персоналът във верига хипермаркети Технополис е удовлетворен от провежданите в компанията обучения и счита степента на постигане на целите и задачите на програмите за обучения за висока. Чрез обучението на човешките ресурси на практика се реализира стратегията на организацията. Чрез правилно и

prepared to react appropriately in any situation in order to avoid possible conflicts. On the other hand vendor consultants should be able to competently meet the requirements of customers and help them make the best choices, thereby contributing to their satisfaction and positive attitude towards the customer chain.

For quality education is necessary the constant analyse. The findings of the analysis of training are a direct function of the tasks set before him, but can not exceed pre-set goals, if it's carrying reveal additional significant problems of training and development, which were not included in the preliminary structure.

They must answer some basic questions:

- What are the concrete proposals for improving the training system
- Which deficiencies in practice training will be overcome with the realization of the proposals
- What are the estimated costs of the proposals that are being made to improve the practice of training and development of employees
- What are the expected benefits of the implementation of the proposals for the improvement of education
- What difficulties might be expected in the implementation of the suggestions to improve the training of employees and what specifically needs to be done to overcome the difficulties to be faced in the process of change.

Performed in this study analysis allows one to formulate the conclusion that personnel at hypermarket chain Technopolis is satisfied with the ongoing company training and considers the achievement of the goals and objectives of the training program for high. Through the training of human resources practice

последователно осъществяване на дейностите по обучение в хипермаркети Технополис се оптимизират положителните резултати от процеса на обучение, изразяващи се в:

- усъвършенстване на трудовото представяне на работещите в организацията след процеса на обучение. Повишава се количеството и качеството на предоставяните услуги на клиентите;

- подобряване на системата на организиране и контрол чрез обучение. Изпълнителите приемат изпълнението на тези функции, поради усъвършенстването на техните способности.

- съкращаване на времето за обучение на нови методи, техники или операции;

- разширяване на квалификационно образователната област. Работната сила става по гъвкава. Намаляват се конфликтите и текучеството;

- улесняване на приемствеността и стимулиране на "вътрешната промоция" при доказани персонални качества, отговорност и лоялност;

- подобряване на организационния климат чрез усъвършенстване на комуникациите между ръководители и подчинени, които в процеса на обучение разширяват своите контакти;

- повишаване на ангажираността към организационните цели, по-високи трудови резултати, поради направените инвестиции в обучението на човешките ресурси;

- увеличаване на удовлетвореността на труда. След приключването на процеса на обучение, на изпълнителите се предоставят по-разнообразни, по-интересни, по-отговорни задачи, които предполагат по-висока оценка и нарастване на възнагражденията им;

- нарастване на имиджа на организацията, която изразходва време и средства за професионално утвърждаване на персонала. По този начин, тя не само повишава цената на неговия труд, но и привлича професионалисти.

is implemented strategy of the organization. Through correct and consistent implementation of training activities in Hypermarket optimize the positive results of the learning process in terms of:

- improvement of performance of employees in the organization after the training process. Increased quantity and quality of services provided to customers;

- improving the system of organization and control through training. Contractors accept the fulfillment of these functions due to the improvement of their skills.

- shortening the training time for new methods, techniques, or operations;

- expansion of vocational education field. Workforce becomes more flexible. Reduce conflict and turnover;

- facilitate and promote continuity "internal promotion" with proven personal qualities, responsibility and loyalty;

- improve the organizational climate by improving communication between managers and subordinates who in the learning process to broaden their contacts;

- increasing commitment to organizational goals, higher employment results, due to the investment in the training of human resources;

- increase the satisfaction of work. After completion of the training, the contractors provide more diverse, more interesting, more demanding tasks that require a high score and increase their remuneration;

- increase the profile of the organization spends time and money for professional recognition of staff. Thus, it not only increases the cost of his work, but also attracts professionals.

Освен това, отделните дейности по обучение на персонала в компанията са съгласувани с цялостната политика за управление на човешките ресурси, в която се формулират:

- Поддръжка на реализацията на общите стратегии и цели;
- Създаването на допълнителна ценност въз основа на всички видове дейности в областта на човешките ресурси;
- Създаването на база от програми за изменението на културата;
- Освобождаване и развитие на вътрешния потенциал у хората;
- Развиването на процеси, максимизиращи личния принос на хората в развитието на организация;
- Оказване на помощ на перспективните сътрудници за получаване на организационни и управленчески ориентири на ранен етап от техния ръст в кариерата;
- Внедряването на принципи на непрекъснатото обучение и развитие за всички във фирмата и превръщането им в норма на трудовия живот;
- Разработване и внедряване на система, обезпечаваща достъп до необходимия опит;
- Предоставяне на условия за използване на конкретни умения и навици;
- Наемане, развитие и обучение на хора с нужната комбинация от специализирани знания и по-широк кръг от умения и ориентации, необходими за гъвкаво реагиране на бързо изменящите се технологии;
- Управление на работниците със служебни досиета и кариерни стремежи;
- Управление на колективните и индивидуалните трудови отношения на сътрудниците (или в по-широк смисъл – работната сила), стимулиране и поддържане на привързаност през периода за осъществяване на измененията;
- Разработване и внедряване на система за възнаграждение и повишаване

Moreover, various training activities of staff in the company are consistent with the overall policy for management of human resources, which are formulated:

- Support implementation of common strategies and objectives;
- Creating additional value based on all kinds of activities in the field of human resources;
- Creating a database of programs for culture change;
- Unlocking and developing the internal potential in humans;
- Develop processes to maximize the personal contribution of the people in the development of organization;
- Assisting prospective employees to obtain organizational and managerial guidance to early stage of their career growth;
- The implementation of the principles of continuous learning and development for all in the company and become the norm of working life;
- Development and implementation of a system that provides access to the necessary experience;
- Providing conditions for the use of specific skills and habits;
- Hiring, training and development of people with the necessary combination of specialized knowledge and a wide range of skills and orientations needed for flexible response to rapidly changing technology;
- Manage employees with official records and career aspirations;
- Management of collective and individual employment relationships and collaborators (or in a broader sense - workforce) to stimulate and maintain attachment during for the amendment;
- Develop and implement a system of rewards and increase labor efficiency,

ефективността на труда, развиваща и мотивираща хората, както на индивидуално, така и на групово ниво, за достигане на целите на компанията, отчитайки общите приоритети, а също и управлението на тази система.

- Поддържане и подобрене на материалното и моралното благополучие на работната сила по пътя на обезпечаване на качествени условия на труд, не застрашаващи здравето и безопасността на работниците.

developing and motivating people, both individually and on a group level for achieving the objectives of the company, taking into account the overall priorities, and management of this system.

- Maintenance and improvement of the material and moral well-being of the workforce through the provision of quality working conditions do not endanger the health and safety of workers.



МЕТОДИКА ЗА АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ТЕХНИЧЕСКАТА ОСИГУРЕНОСТ В РАСТЕНИЕВЪДСТВОТО



METHODS OF ANALYSIS AND EVALUATION OF TECHNICAL RESOURCES IN PLANT

Петър Джандармов – докторант

Институт по аграрна икономика – София

До сега няма приета единна методика за анализ и оценка на техническата осигуреност в земеделието. В научната литература авторите използват различни групи от показатели за анализ на различни аспекти по отношение на осигуреността с техника. Част от тези показатели се нуждаят от прецизиране и уточнение, тъй като различните начини на изчисляване на някои показатели водят и до различна оценка. След влизането на България в ЕС използваните показатели трябва да отговарят и на още един критерий - да осигуряват съпоставимост между отделните страни в рамките на европейската общност.

Въз основа на критичен преглед на използваните показатели е обоснована системата от основни показатели за анализ и оценка на осигуреността със земеделска техника на национално равнище и на равнище стопанска организация, които дават

Peter Dzhandarmov – PhD

Institute of Agricultural Economics – Sofia

Until now no single accepted method for analysis and evaluation of the technical provision in agriculture. In the scientific literature, the authors use different sets of indicators for the analysis of various aspects relating to the availability of equipment. Some of these indicators need refinement and clarification as different ways of calculating certain indicators lead to a different assessment. After Bulgaria's EU indicators used must meet one more criteria - to ensure comparability between countries within the European Community.

Based on a critical review of the indicators used is a reasonable system of core indicators for analysis and assessment of the availability of agricultural machinery at the national