



# ПРОФЕСИОНАЛИСТИТЕ – БЪДЕЩЕТО НА ВАШАТА КОМПАНИЯ



**АНК**

Deutsch-Bulgarische  
Industrie- und Handelskammer  
Германо-Българска  
индустриално-търговска камара

Георги Клисарски и Szilvia Szegőné,  
Старши монтажник, електронно оборудване и  
Специалист, производствено планиране

**FESTO**



## Безопасност, чиста среда, уважение За тези, които вдъхват живот на идеите

Festo е световен лидер в областта на технологиите за автоматизация със седалище в Германия. Като работодател с утвърдена репутация ние ценим безопасността на хората, които реализират идеите – нашия производствен екип. Предлагаме сигурни работни места с дългосрочна заетост в изключително модерна, чиста и безопасна среда. При нас ще откриете приятна работна атмосфера, отличаваща се с уважение, колективен дух и привлекателни възможности за развитие. Добре дошли в производствения екип на Festo в България.

Your solid base for lift-off

[www.festo.bg/careers](http://www.festo.bg/careers)

**Фесто Производство ЕООД**  
водец завод за сензори и съединителни кабели

бул. Христофор Колумб 7  
1592 София  
[careersbgproduction@festo.com](mailto:careersbgproduction@festo.com)

2

**Предговор**

от д-р Митко Василев, главен управител на ГБИТК

3

**Обръщение**

на Емил Караниколов, министър на икономиката на Р България

**СПЕЦИАЛИЗИРАНИ СТАТИИ:**

5

**Еволюцията в човешките ресурси.**

Времената се променят, човешките ресурси – също

Вивиана Стефанова | „БрайтПойнт“ ООД

9

**Проблемът с квалификацията на персонала – как да се справим?**

Д-р Любов Попова | Държавно предприятие „Българо-германски център за професионално обучение“

14

**Силната работодателска марка –**

инструмент за привличане и задържане на таланти

Анелия Димитрова | „КАТРО България“ ЕООД

20

**Аутсорсинг на подбора на персонал –**

какво трябва да търсите във вашия доставчик?

Надя Василева | „ManpowerGroup България“ ООД

25

**Причини за повишаване на квалификацията на служителите:**

определяне на необходимостта от развитие на хората в организацията и планиране на дейности за тяхното обучение и кариерно развитие

Мария Рац | Академията на PwC в България, „ПрайсуотърхаусКупърс Одит“ ООД

29

**Бизнес казусът зад всеки проект за директен подбор**

Любка Иванова | „Стантън Чейс Интернешънъл България“ ООД

33

**Интервюта: Пет въпроса към...**

Анелия Димова | „Аурубис България“ АД

36

Иво Василев | „Каолин“ ЕАД

39

Милена Драгийска | „Лидл България“ ЕООД &amp; КО.КД

41

Рени Гекова-Йовева | „Луфтханза Техник София“ ООД

44

Пламен Кацаров | „ТУИ България“ ЕООД

45

Деница Борисова | „Фесто Производство“ ЕООД



Човешкият фактор е в основата на успеха на всяко едно предприятие. От висококвалифицираните служителите зависи качеството на предоставените продукти и услуги, а оттам и конкурентоспособността на една компания.

Недостигът на квалифицирана работна сила се отразява върху икономиката. С оглед и на динамичните промени в техниката и технологиите все повече компании съзнават инвестиционния характер на създаването на професионални умения и способности у хората, тяхното развитие и използването им в процеса на труда. От друга страна, стратегията за учене през целия живот е критичен

фактор за развитие на успешна кариера.

В Германия системата на дуално професионално обучение се е утвърдила като успешна мярка в борбата с недостига на специалисти в страната и има вековна традиция. В отговор на дефицита на специалисти на пазара на труда в България Германско-Българската индустриално-търговска камара също се ангажира активно с темата дуално професионално обучение от януари 2015 г. Необходимо е обаче не само бизнесът, но и държавата да поеме своя ангажимент за реформа в образованието и с общи усилия да се справим с нарастващото предизвикателство.

Настоящата информационна брошура „Професионалистите – бъдещето на Вашата компания“ разглежда успешни примери за привличане на квалифицирани служители. В нея представители на водещи компании в България отговарят на въпроси, свързани с прилагани от тях стратегии и мерки за подбор и задържане на специалисти, фирмената им култура, възможностите за кариерно развитие и др.

„Грижете се за служителите си, а те ще се грижат за Вашия бизнес“, казва британският предприемач Ричард Брансън. Надяваме се примерите от водещите компании да дадат импулс и на други фирми, както и на обществените институции, за изграждане на стратегия за привличане, но и за създаване на квалифицирани кадри, тъй като най-ценният актив и на бизнеса, и на държавата – това са хората.

**Д-р Митко Василев**

Главен управител на ГБИТК



Уважаеми госпожи и господа,

Министерството на икономиката полага максимални усилия и предприема активни мерки за създаване на благоприятни условия за успешно развитие на българската икономика. Основните ни приоритети са насочени към икономически растеж, намаляване на административната тежест за бизнеса, привличане на нови инвестиции чрез подкрепа за развитието на индустриални зони, повишаване на конкурентоспособността на икономиката чрез провеждане на политика в подкрепа на малките и средните предприятия, засилен и ефективен следприватизационен и следконцесионен контрол, както и подкрепа за реализирането на всички мерки от Стратегията за развитие на капиталовия пазар.

Една от първостепенните задачи за екипа на Министерство на икономиката е поддържането на постоянна връзка с представителите на бизнеса и работодателските организации. Всеки месец инициираме провеждането на съвместни срещи като предварително обявяваме темите по сектори и индустрии, по този начин търсим възможности за преодоляване на евентуалните затруднения пред бизнеса.

В тази връзка работим активно за преодоляване на основните пречки пред инвеститорите, а именно недостиг на квалифицирани кадри и адаптиране на професионалното образование спрямо специфичните нужди на бизнеса за развиване на местни кадри с необходимата квалификация.

Политиката на Министерство на икономиката в областта на професионалното обучение е насочена към преодоляване на недостига на квалифицирана работна ръка за предприятията в България и намаляване на младежката безработица. Активното участие на предприятията в този процес и удовлетворяването на изискванията на бизнеса към начина и формата на провеждане на дуално обучение са водещи.

По проекта „ДОМИНО“, например са включени 425 ученици в обучение чрез работа, 16 професионални училища и 62 предприятия. Младите хора започват да работят в приоритетни сектори на икономиката и в такива, в които бизнесът изпитва трудности с намирането на кадри. Целта на този пилотен проект е да постави основите за бъдещото приложение на дуалното образование в професионалните училища в цялата страна след приключване на проекта през 2018 г. По този начин ще се гарантира устойчивост на резултатите от проекта. Разпределението по професионални гимназии е в цялата страна с цел пилотно тестване на връзката между бизнес – училище – ученици.

Министерството на икономиката участва съвместно с Министерство на образованието и науката (МОН) и Министерство на труда и социалната политика в изпълнението на пилотен проект „Швейцарска подкрепа за въвеждане на принципите на дуалното обучение в българската образователна система“. Основната цел на проекта е приложение на дуалната система на обучение в средните професионални училища в България. Проектът е създаден с цел да се постигат резултати по отношение на ефективна връзка между образование и бизнес, като се осигурява заетост за младите хора в приоритетни сектори, преодолява се недостига на кадри, с който се сблъскват предприятията и се подобрява качеството на средното професионално образование.

Като част от мерките за развитие на дуалното обучение, които се предприемат от Министерство на икономиката и МОН, е разработен проект на примерен договор за дуално

обучение, който урежда взаимоотношенията между работодател и ученик. Целта е да се подобрят условията за приложение на дуалното образование в България, като чрез договора ще се подпомогне обучението на квалифицирани кадри, както и успешната реализация на учениците на пазара на труда.

Приложението на дуалната система на обучение ще помогне за намаляване на младежката безработица в страната и за повишаване на квалификацията на младите кадри. Основно предимство за тях е възможността да започнат работа в предприятието, в което са провели стаж. Това е една форма на плавен преход от обучение към работа, която е доказала успеха си в страни като Швейцария, Австрия и Германия.

Германският модел на дуално обучение е изключително ефективен от гледна точка на професионалната реализация на младежите след завършване на средно професионално образование. Те имат възможност да продължат да работят в предприятието, в което са провели стаж, да започнат собствен бизнес в областта, в която са завършили, или да продължат обучението си във висше учебно заведение с цел повишаване на квалификацията.

От мое име и от името на Министерство на икономиката изразявам благодарност към Германо-Българската индустриално-търговска камара и към германския бизнес за проектите, които реализират, както и за подкрепата и съдействието в областта на професионалното образование.

В заключение, като министър на икономиката съм убеден, че мерките и действията, предприети от екипа на Министерство на икономиката, ще доведат до реални положителни резултати в краткосрочен и средносрочен план и ще допринесат за ефективно изпълнение на приоритетите в икономическата и външноикономическата политика.

**Емил Караниколов**

Министър на икономиката

# Еволюцията в човешките ресурси Времената се променят, човешките ресурси – също

Автор:

Вивиана Стефанова  
„БрайтПойнт“ ООД

**BrightPoint**

## „БрайтПойнт“ ООД:

София 1712, бул. „Александър Малинов“ 85,  
офис 8, Тел.: +359 2 876 15 09

Имейл: [hello@brightpoint.bg](mailto:hello@brightpoint.bg)  
[www.brightpoint.bg](http://www.brightpoint.bg)

BrightPoint е HR агенция за таланти в различни професионални сфери. Ние свързваме топ служители с най-големите компании в различни сектори и вярваме, че добрата кариера спомага за развитието на едно по-успешно общество. Ние сме сигурни, че всеки човек има талант и може да покаже пълния си потенциал, ако попадне в подходяща и лоялна среда. Стремим се да изградим един свят, където хората отиват с усмивка на работа и даваме всичко от себе си за създаването на отговорни и проспериращи общества.

Сферата на човешките ресурси се промени коренно през последните 10 години. Трансформацията се провокира от навлизането на дигиталната ера, онлайн платформите и бързо развиващите се компании. Промяната в световен мащаб не подмина и бизнеса в България. HR специалистът отдавна не е просто служител от отдел „Личен състав и трудови отношения“, а човек, спомагащ както за постигането на целите на компанията, така и за осигуряването на по-добра работна атмосфера за служителите. Новата кариерна революция се извършва с огромна скорост, а ние сме свидетели на динамичните процеси и в настоящия момент.

На базата на световните тенденции, систематизирахме някои от най-добрите практики в областта на човешките ресурси, които биха могли да се приложат успешно и в България.

## Непрекъснато усъвършенстване

Развитието на една компания обхваща не само оптимизирането на вътрешните процеси и ефективната комуникация, но и задоволяването на външните потребности на пазара и клиентските нужди. Организацията често правят промени, за да постигнат по-високи нива на ангажираност и мотивация от страна на служителите си. Някои компании сами работят по оптимизацията на вече съществуващите процеси, други ангажират квалифицирани лица, за да бъдат постигнати поставените бизнес цели.

## Дигитализация

Друга тенденция в областта на човешките ресурси е навлизането на технологичните удобства. Организациите все повече дигитализират работните си процеси чрез различни софтуерни решения. Пример за добра платформа е т.нар. *Обратна връзка в реално време*, която бързо и лесно систематизира информацията от служители и мениджъри. Служителите отделят около 15 минути седмично, за да отговорят на въпроси, касаещи както личната им продуктивност, така и фирмената атмосфера и работата в екип. Крайният резултат е представен разбираемо – с графична визуализация на процесите на организацията. Чрез този софтуер лесно може да се забележи динамиката във вътрешнофирмената култура и да се реагира своевременно при възникнали проблеми.

## Мотивация

Gartners<sup>1</sup> – водеща в света компания за изследвания и консултации, реализира проучване за важноста на мотивацията и обратната връзка (изт. 1 и 3). То е проведено с над 650 служители от американски компании и доказва най-значимите фактори, които влияят на мотивацията по време на работа. Резултатите показват, че по-високото възнаграждение се класира на последно място.

Служители от различни компании и сектори споделят 3 обстоятелства, които им оказват най-силно влияние:



от всички анкетирани посочват признанието като най-големия фактор за повишаване на своята мотивация по време на работния процес



смятат, че растежът в компанията е това, което би ги амбицирало да работят по-отдадено и да се чувстват по-добре



от служителите в различни компании откриват забавлението на работното място като изключително мотивиращо и насърчаващо

Статистиките показват още, че близо **80%** от напусналите служители се чувстват недооценени и посочват липсата на позитивна обратна връзка за работата си като основна причина за търсене на нови кариерни възможности.

---

**70%** от служителите се чувстват по-мотивирани от жестове на признание, които нямат парична стойност.

---

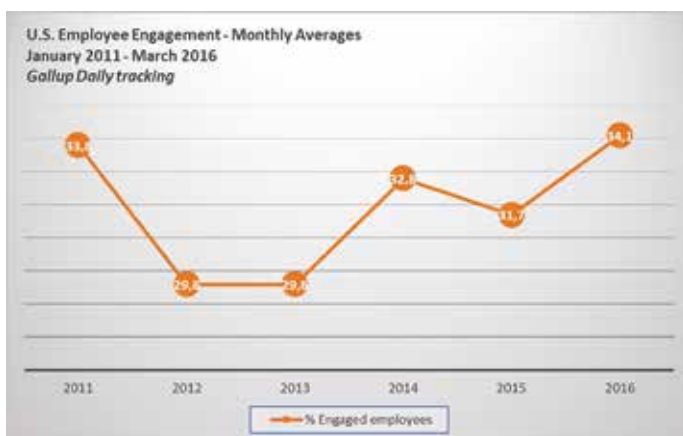
<sup>1</sup>Gartners – водеща световна компания за изследвания и консултации.

## Обратна връзка

Необходимостта от обратната връзка и нейното влияние върху работния процес е силно артикулирана тема, която не може да подминем и в настоящия анализ.

След задълбочено проучване на Gallup<sup>2</sup> от март 2016 г., с над 7000 служители (представителна извадка за ситуацията на американския трудов пазар), се забелязва движение на нивата на ангажираност спрямо последното направено изследване през 2011 г.

Проучването на Gallup показва, че ангажираността на служителите е силно свързана с постигането на успех в бизнеса във финансов аспект, продуктивност, печалба и по-доброто обслужване на клиенти. Ангажираните служители спомагат за иновациите и растежа в организацията. Следващата графика показва движението по показателя „ангажираност на служителите“:



Графика 1, източник 2

Служителите се чувстват 2 пъти по-необвързани с работния процес, ако са игнорирани от техния мениджър, и 30 пъти по-отдадени и амбицирани, ако мениджърът им дава редовна обратна връзка и комуникира активно с тях, фокусирайки се върху силните им страни. (изт.2)

- **4 от 10** служители се чувстват неангажирани, когато получават нередовна или никаква обратна връзка за себе си и представянето си.
- Резултатите показват завишени добри резултати от служители, които получават такава поне веднъж седмично в сравнение с тези, които получават по-рядко.
- Само **58%** от мениджърите смятат, че дават достатъчно често обратна връзка.

---

**68%** от служителите потвърждават, че биха работили по-мотивирано, ако усещат, че усилията им са оценявани и забелязвани.

---

<sup>2</sup>Gallup - Американска компания, занимаваща се с подробни изследвания, относно управление на представянето на глобално ниво.

## Въвеждащи програми

Привличането на подходящи хора отнема време и ресурси за една компания. Според проведено изследване със служители в международни компании и отразяващи тенденциите на американския трудов пазар, касаещи въвеждащите програми при започване на нова работа, се забелязват следните тенденции (изт. 4):



- Само **52%** от новозапочващите преминават през специално изготвена въвеждаща програма и **25%** от изследваните организации разкриват, че тяхната програма дори не включва обучение под някаква форма.
- Така компаниите губят около **25%** от новопостъпилите си служители през първите 12 месеца.
- Организациите, използващи въвеждащи програми, генерират с 60% повече приход от служителите на пълно работно време, за период от 1 година.



**69%**

по-голяма е вероятността служителите да останат в компанията в следващите 3 год. при добре структурираната и проведена въвеждаща програма

Всички тези тенденции изграждат хода на промяната, който е видим във всяко направление на Човешките ресурси и на локално ниво – от предварителния подбор на кадри до всички вътрешни процеси. Ние, като външни консултанти, имаме безпристрастен поглед както върху кандидатите, така и върху компанията клиент и можем да дадем обективна професионална оценка. Обръщаме внимание не само на опита и квалификацията на потенциалните служители, но и на личностните им качества, за да отговорят максимално на фирмената култура и ценности. Безпристрастната професионална оценка във всички етапи на подбор ни помага да постигнем оптимални резултати, благодарение на които изграждаме дългосрочни бизнес отношения с нашите партньори.

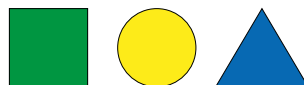
### Използвани източници:

1. Gartner – research and advisory company – <http://brandongaille.com/17-triggers-to-get-you-the-flow/>
2. <http://www.gallup.com/poll/190622/employee-engagement-reaches-new-high-march.aspx>
3. Globoforce - “Workforce mood tracker” – [http://go.globoforce.com/rs/globoforce/images/workforcemoodtracker\\_september2011\\_final\\_online.pdf](http://go.globoforce.com/rs/globoforce/images/workforcemoodtracker_september2011_final_online.pdf)
4. <http://elearninginfographics.com/use-digital-onboarding-make-new-employees-stick-around-infographic/>

# Проблемът с квалификацията на персонала – как да се справим?

Автор:

Д-р Любов Попова  
Държавно предприятие  
„Българо-германски център за  
професионално обучение“  
(ДП БГЦПО)



**ДП БГЦПО**

## Българо-германски център за професионално обучение

София 1113, ул. „Ф. Ж. Кюри“ 25А  
Тел.: +359 882 82 66 55

Имейл: [lubovpopovabg@gmail.com](mailto:lubovpopovabg@gmail.com)  
<http://dp.bgcpo.bg>

Българо-германският център за професионално обучение (БГЦПО) обединява бившите пет центъра за професионално обучение в градовете Пазарджик, Плевен, Стара Загора, Смолян и Царево, създадени с финансова подкрепа в рамките на германо-българските проекти за техническо сътрудничество от Федералното министерство за икономическо сътрудничество и развитие и Германското дружество за техническо сътрудничество (GTZ, сега GIZ) в периода 1993-2010 г. От 2011 г. БГЦПО приема юридическата форма на държавно предприятие към Министерството на труда и социалната политика. БГЦПО разполага с 57 преподаватели по теория и практика в 86 професии и работи в подкрепа на пазара на труда чрез насърчаване на професионалното обучение, обучение по ключови компетентности/меки умения, професионално ориентиране и валидиране на знания и умения. БГЦПО развива иновативни концепции за обучение, има сериозен опит в дуалното обучение и обучението на наставници. На работодателите БГЦПО предлага различни форми за повишаване квалификацията на персонала съобразно техните потребности и възможности.

В последните години сериозно се задълбочи проблемът с набирането на персонал и с квалификацията на персонала. По думите на работодатели болшинството от кандидатите не притежават квалификация, отговаряща на изискванията на развитието на съвременната икономика и технологии. Прави впечатление възрастовият аспект – по-възрастните работници и служители са старателни и отговорни, но с остарели знания и умения. За младите може да се каже, че притежават знания и умения на съвременен ниво, но те не са толкова мотивирани и настояват за високи заплати, без да имат необходимия опит. Има един тренд сред тях – да станем богати бързо и без много усилия и да живеем лесно. Ето това се чува на този своеобразен „персонален фронт“ относно квалификация и мотивация на безработни и заети лица.

## Как може един работодател и инвеститор да излезе от този омагьосан кръг?

Проблемът занимава от години ГБИТК и по-специално нейната Специализирана комисия „Образование и обучение“. През юни 2017 г. бе организиран семинар по темата за намиране на персонал и за квалификацията на кандидатите и вече наетите работници и служители, на който се откриха следните проблеми при набиране на персонал:

- Липсваща професионална квалификация за позицията;
- Налична професионална квалификация, но недостатъчна или не съвсем актуална;
- Достатъчна професионална квалификация, но подлежаща на развитие, актуализиране и усъвършенстване в зависимост от стратегията на фирмата;
- Добра теоретична подготовка, но липсващи практически умения и професионален опит;
- Липсващи или недостатъчни социални компетентности: умения за правилна комуникация на работното място, за работа в екип и справяне с конфликтни ситуации, ниска степен на мотивация и идентифициране с фирмената политика и стратегия.

## Какви пътища има за справяне с тези проблеми?

**Първо.** Един сигурен начин за това предоставя държавата чрез свой регламент за насърчаване на работодателите. Следните възможности могат да бъдат използвани към момента:

- Чл. 46а от Закона за насърчаване на заетостта, който създава възможности за насърчаване на работодателите при откриване на работно място за обучение на работното място – дуално обучение;
- Чл. 55г на същия закон, определящ финансовата подкрепа от държавата за работодатели, предоставящи места за практика – чиракуване;
- Чл. 63 от Правилника за прилагане на Закона за насърчаване на заетостта, който определя финансовата подкрепа при обучение на персонал по заявка на работодател;
- Националният план за действие по заетостта, който финансира обучение на безработни лица по търсени на пазара на труда професии/специалности.

Важно е да се отбележи, че за да се възползва работодател от тези насърчителни мерки, трябва да се следи редовно интернет страницата на Агенция по заетостта и Министерство на труда и социалната политика, където се публикуват обяви за предстоящи възможности.

Подкрепа на работодателите по въпросите на квалификацията на персонала предлагат още Европейският социален фонд чрез Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, програмите на ЕК „ЕРАЗЪМ+“, „ЕВРОПА 2020“ и др. Известна трудност при ползването на тези марки представлява обемът на документация, която трябва да се подготви, но в последно време се чуват все повече сигнали за намаляване на бюрократичната тежест при определени процедури, което е положителен знак. А и обучаващите институции, с които работодателите трябва и е желателно да си партнират, могат да окажат съдействие.

**Второ.** Разбира се, че винаги е важна и възможна самопомощта. Проблемът може да се реши и със собствени сили и средства – с цената на всичко, защото квалифицираният персонал е първата предпоставка за успеха на фирмата. Това работодателите в икономически развитите страни знаят много добре и те инвестират в персонала – от една страна чрез дуалното обучение като си подготвят бъдещи кадри не само с подходящата квалификация, но и с необходимата за фирмата специализация по прилаганите професии, и от друга страна, чрез постоянно повишаване и актуализиране на квалификацията на наетия вече персонал – посредством вътрешнофирмено обучение. Това струва пари, но те се възвръщат многократно.

В България не всички работодатели разбират смисъла от участие в професионалното обучение, някои нямат възможност да инвестират в обучение. Големите фирми и предприятия имат свои центрове за професионално обучение. Може би трябва да се направи анализ на ефективността от собствен център за професионално обучение на фона на структурирано дългосрочно сътрудничество с обучаваща институция.

**Трето.** Работодателите могат да си помогнат чрез партньорство с доказали се на пазара на услуги за обучение обучаващи институции, които да поемат грижата за квалифицирането на персонала. Добър пример в това отношение са Българо-германските центрове за професионално обучение в градовете Плевен, Пазарджик, Стара Загора, Царево и Смолян.

Центровете са най-голямата инвестиция на ФР Германия в системата за професионално обучение на възрастни и представляват траен с въздействието си резултат от поредица успешни българо-германски проекти в периода 1993-2010 г.

От юли 2011 г. те са обединени в Държавно предприятие „Българо-германски център за професионално обучение“ (ДП БГЦПО) създадено по чл. 60а от Закона за насърчаване на заетостта към Министерство на труда и социалната политика. ([www.dp.bgcpo.bg](http://www.dp.bgcpo.bg))

ДП БГЦПО е лицензиран от Националната Агенция за Професионално Образование и Обучение (НАПОО) за обучение по 86 професии/специалности и е доставчик на обучение срещу ваучери към Агенция по заетостта.

### Основен предмет на дейност на ДП БГЦПО:

– обучения за придобиване на степен на професионална квалификация и по част от професия, за безработни и заети лица над 16 год.;

- дуално обучение;

– обучение на наставници;

- обучение за придобиване на ключови компетентности;

– професионално ориентиране;

– валидиране на знания, умения и компетентности, придобити чрез неформално и самостоятелно учене;

– семинари за повишаване на методическата квалификация на обучаващи на възрастни;

– семинари/обучения по заявка на работодател;

– тестване на иновативни практики в областта на професионалното обучение с цел последващото им прилагане в системата за обучение на възрастни.

### Основните целеви групи на ДП БГЦПО:

- регистрирани в ДБТ безработни лица над 16 години;
- заети лица на принципа на самофинансиране;
- работодатели, на които предлага:
  - курсове и семинари от стандартната си програма по лицензия от НАПОО;
  - дуално обучение и обучение на наставници;
  - курсове и семинари по заявка при стриктно спазване на всички изисквания на работодателя относно съдържание, продължителност, място и начин на провеждане и пр.
- партньори, на които предлага своята база за провеждане на съвместни мероприятия, семинари, конференции и др.

### Проекти на ДП БГЦПО след 2011 г.

#### По оперативната програма „Развитие на човешките ресурси“:

- „Повишаване на конкурентоспособността чрез професионално и мотивационно обучение” (ПРО – МОТИВ),
- „Шанс за младежи в риск на пазара на труда” (МЛАД ШАНС).

#### По програма „Учене през целия живот”/ „Леонардо да Винчи”

- **Мобилност:** „Мениджмънт на пазарно ориентирана обучаваща институция”,
- **„Трансфер на иновации” – предприемачество:** GEP VET, с координатор CATRO България.

#### Програма „Еразъм+”

**КА 1 - Мобилност:** „Методическата компетентност на обучаващите – ключ към атрактивно обучение”;

- Повишаване на социалната компетентност на персонала с цел подобряване качеството на професионалното обучение на възрастни (SOC-COM) – от 2017 г.

**КА 2 - Трансфер на иновации в ПОО:** „Стратегическо сътрудничество между бизнеса и професионалното обучение за дуално обучение” (Fokus Dual).

### Клоновете са специализирани:

клон Плевен – в строителство и дървообработване, заваряване, електротехника;

клон Стара Загора – метало-, електро-, автомобилна, селскостопанска и ортопедична техника, заваряване, всички видове инсталации;

клон Пазарджик – икономически и компютърни професии;

клон Царево – морски туризъм;

клон Смолян – планински туризъм.

Петте клона предлагат обучение по ключови компетентности: езиково, компютърно, предприемачество, за развитие на личността и социални компетентности.

ДП БГЦПО е носител на наградата „Die EUROPA“ на Фондация „Адалберт Китче“ и Европейската асоциация на институции за професионално обучение (EVBB), връчена на тържествена церемония в Брюксел за актуалното съдържание и силна социална насоченост на проект „Шанс за младежи в риск на пазара на труда“ (МЛАД ШАНС) по ОП РЧР.

ДП БГЦПО има изградена функционираща система за осигуряване на качеството на предлаганите услуги и е сертифицирано по международния стандарт ISO 9001:2015. Полагат се системни грижи за непрекъснато повишаване на квалификацията на преподавателите, за развиване и обогатяване на съвременна методика за провеждане на атрактивен учебен процес, основана на подхода на Ориентираното към действие обучение, опазване и обновяване на материално-техническата база за обучение и настаняване в общежитията.

Всеки клон на ДП БГЦПО предлага обучение в подходящо обзаведени и оборудвани кабинети за обучение по теория и работилници, салони и лаборатории за практическо обучение, с общежитие и столова за настаняване на обучаваните. Услугата е комплексна и с високо качество на изпълнение.

Екипите на клоновете са много активни в социални дейности в полза на региона и населеното място.

ДП БГЦПО се доказва както надежден партньор на държавата, работодатели и всички, които оценяват значимостта на добрата квалификация и инвестират в нея!

**ДЪРЖАВНО ПРЕДПРИЯТИЕ**  
**„БЪЛГАРО-ГЕРМАНСКИ ЦЕНТЪР ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧЕНИЕ“**

---



**ДП БГЦПО**

**НОВ ШАНС  
ЗА ВАС**

---

| ПРОФЕСИЯ                                                                                                  | КАЧЕСТВО                                                                                                        | ПЕРСПЕКТИВА                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>Клон Плевен</b> | <br><b>Клон Стара Загора</b> | <br><b>Клон Пазарджик</b> |
| <br><b>Клон Смолян</b> | <br><b>Клон Царево</b>       |                                                                                                              |

---

# Силната работодателска марка – инструмент за привличане и задържане на таланти

Автор:

Анелия Димитрова  
„КАТРО България“ ЕООД



## „КАТРО България“ ЕООД

София 1303, ул. „Брегалница“ 45, ет. 3  
Тел.: +359 2 987 30 36

Имейл: [sofia@catro.com](mailto:sofia@catro.com)  
[www.catrobg.com](http://www.catrobg.com)

„КАТРО България“ е част от водещата австрийска консултантска група – CATRO Personalberatung и dieBerater®, предлагаща най-съвременното ноу-хау във всички сфери, свързани с управлението и развитието на човешките ресурси. Знания и умения черпим от най-добрите експерти с международен опит и предлагаме на клиентите си професионална експертиза при подбора на таланти и развиването на потенциала на служителите им.

Това, което ни отличава, е, че взимаме предвид спецификите и културните особености на местния пазар, като ги съчетаваме с новостите и постиженията в сферата на човешките ресурси в глобален мащаб, благодарение на нашия непрестанен стремеж към самоусъвършенстване, креативност и отдаденост към хората и организациите, с които работим.

Управител на „КАТРО България“ и автор на настоящата статия е Анелия Димитрова, а повече за нашия екип и основните сфери на нашата дейност ще намерите на нашия уебсайт: [www.catrobg.com](http://www.catrobg.com)  
CREATIVE. COURAGEOUS. COMMITTED. CATRO.

На база на своята дългогодишна международна експертиза и консултантски опит „КАТРО България“ идентифицира работодателската марка като едно от ключовите конкурентни предимства на днешния динамичен пазар на труда. Откривайки кои са ценностите и ДНК-то на своята организация, работодателите могат да развият силен бранд, който да използват като инструмент за привличане, мотивиране и задържане на таланти.

## 1. Феноменът Employer Branding

Маркетинговият специалист и организационен експерт Тим Амблър и консултантът Саймън Бароу са първите експерти, които заговарят за феномена „**работодателска марка**“ или микса между маркетинг и HR функциите. В първата си публикация на тема „Работодателска марка“

TO SHAPE  
TOMORROW'S  
TRAVEL,



**WE NEED THE BRIGHTEST  
MINDS TODAY.**

Putting people first is what makes us number one.

TUI offers variety of job opportunities in all aspects of travel.

[hrbg@tui.com](mailto:hrbg@tui.com)

(„Employer brand“) през 1996 г. те се допитват до бизнеса, който заявява, че към онзи момент работодателската марка е интересна концепция, но не е от съществено значение за тях. Днес ситуацията е съвсем различна поради разрастващата се демографска криза и липсата на квалифицирана работна сила на пазара на труда.

Днес „работодателската марка“ не е просто концепция, а важен приоритет за бизнеса, както показва скорошно проучване в областта, проведено през 2016 г. от професионалната мрежа LinkedIn. В него се посочва, че повече от 50% от МСП на глобално ниво са признали необходимостта от силна „Работодателска марка“, а 55% от тях имат вече изградена стратегия за брандирането им като работодатели. Съгласно същото изследване преките ползи от инвестициите в развитие на работодателска марка са: **28% намаляване на текучеството на персонал, 50% намаляване на разходите за подбор и 2 пъти по-малко време за затваряне на отворена позиция.**

Амблър и Бароу дефинират „работодателската марка“ като „пакетът от функционални, икономически и психологически ползи, осигурени от работодателя“, но през годините концепцията еволюира и сега практиките се фокусират върху развитието на уникална корпоративна идентичност, която не е само финансовият пакет, който компанията предоставя на своите служители. Това е идентичност, която се характеризира с организационна култура, мисия, визия и ценности, които, ако са в синхрон с тези на служителите, водят до силна работодателска марка, която привлича правилните кандидати и повишава задържането на настоящите служители.



## 2. Дефиниране на отличаваща се работодателска марка

### Организационната ДНК

За да се създаде уникална корпоративна идентичност или отличаваща се работодателска марка, всяка организация трябва да изследва своята „Организационна ДНК“. Но какво се крие зад нея? Тя е вплетена в ежедневните работни процеси, в начина, по който се обръщаме за помощ към колега или даваме обратна връзка; в начина, по който лидерите в компанията управляват екипите си; или просто начина, по който се поздравяваме. За да се изгради силна корпоративна идентичност, работодателят трябва да реши как да структурира и комуникира тази организационна ДНК към нови и настоящи служители с цел привличане на нови таланти, както и създаване на дългосрочни и лоялни взаимоотношения с настоящите служители.

## Value Proposition Workshop

Една от ключовите първи стъпки в идентифицирането и затвърждаването на силна организационната ДНК е осигуряването на съответствие между организационната мисия, визия и ценности с възприятията на всеки служител. За тази цел експертите на „КАТРО България“ са разработили уникален по рода си „**Уъркшоп за изграждане на фирмена идентичност**“, с който се поставят и анализират основните ценности и послания, залегнали в същността на всяка работодателска марка, както и изработване на стратегията за нейното развитие.



## Комуникация – отвътре - навън

Лицето на всяка работодателска марка са самите служителите в компанията. Те са най-мощните посланици и жизнената сила на организация, т.нар. brand ambassadors. Докато външната комуникация на „Работодателската марка“ е от критично значение за утвърждаване на присъствието на компанията на пазара, значението на комуникацията вътре в организацията е в основата на развитието на имиджа като „предпочитан работодател“. Работодателската марка трябва да бъде съобразена с организационната култура, ценностите и репутацията на компанията, да бъде отражение на преживяването, което всеки един служител има в организацията. Именно затова описаният „Уъркшоп за изграждане на фирмена идентичност“ е ключова стъпка в изграждането на силна работодателска марка, тъй като той позволява всички ключови за организацията служители да сформират заедно своята корпоративна идентичност и поемат отговорната роля да са посланици на бранда на компанията.

Веднъж вътрешно съгласувани тези послания за визията, мисията, културата, и организационната ДНК, те трябва да достигнат и до външната среда, като тук е много важно комуникационната стратегия да бъде дигитализирана като се използват различните социални медии.

## 3. Стратегия за привличане на кандидати, базирана на ценностите

Защо организационната ДНК е толкова важна? На първо място трябва да споменем значението ѝ в процеса на подбор на най-подходящите кандидати.

Скорешни проучвания сред над 300 малки и средни компании в цяла Европа показват, че компании, които използват стратегията за подбор на кандидати, базирана на споделените ценности (**Person-Organization Fit**) имат 10% по-голям ръст на годишния оборот, 7% по-висок ръст на годишната печалба и 17% по-ниско текучество в сравнение с компании, които се фокусират изцяло върху професионалния профил (**Person-Job Fit**).



Посочените данни показват колко е важно организацията да изгради стратегии за привличане и подбор на кандидати, които да гарантират, че бъдещите служители ще споделят ценностите, вярванията и културата на компанията. Този процес на синхронизиране на интересите и ценностите на кандидатите с културата, ценностите, и целите на компанията е изключително важен за това, как те ще се интегрират в новата среда и колко ще са мотивирани, да вложат постоянно и повече усилия в своята работа, за да се представят все по-добре и да допринасят за успехите на компанията. Това, на свой ред е много по-важно от факта, дали покриват всички професионални изисквания за конкретната позиция, защото техническите умения се изграждат по-лесно отколкото се променят нагласите и вярванията на хората. Когато служителите открият важните за тях неща като открита комуникация, искреност, подкрепа, и доверие от страна на мениджмънта и екипа, това е най-силният двигател за тяхната вътрешна мотивация и емоционална привързаност към компанията, фактори, които е важно да се изградят още през първите месеци на новото работно място.

#### 4. Стратегия за задържане и мотивиране на служители, базирана на ценностите

Мотивирането и задържането на служителите е необятна тема, изследвана от множество учени, психолози и организационни консултанти. Въпреки множеството модели и теории, неоспорим е фактът, че няма универсален подход за мотивация, защото всеки човек е индивидуален и има различни вътрешни мотиватори. Решаващият въпрос е кои са тези мотиватори за всеки един човек и как да ги открием?



Именно тук се наметва ролята на **ценностите**. Нашите **вътрешни мотиватори** са базирани на дълбоко залегнали във всеки човек основополагащи ценности – като свобода, ред, приемане, свързаност, самоусъвършенстване, интегритет и др. Тези ценности са нашият вътрешен двигател, който е определящ за това, какъв тип работа предпочитаме, дали тя е достатъчно предизвикателна и дава възможност за креативност и развиване на нови умения, с колко автономност и самостоятелност разполагаме в процеса на вземане на решения, имаме ли усещане за принос и значимост, имаме ли чувството за синхрон между целите на компанията и нашите лични и професионални цели.

Когато организацията **избира стратегия за подбор, базирана на синхрон** между ценностите на интересите на кандидатите и ценностите, визията и целите на компанията, процесът на мотивиране и задържане на служителите е много по-естествен. Един от ключовите фактори в този процес е ролята на **въдъхващия и овластяващ лидер**, който се грижи за това, да въвлече хората максимално в процеса на работа, като им възлага повече отговорности и им гласува доверие, подкрепя ги в по-предизвикателни ситуации, като им вдъхва увереност, че ще се справят, дава навременна и открита обратна връзка, без да санкционира и дава личен пример за интегритет между личните цели и ценности и тези на организацията. Тези поведения на лидера са решаващи за създаването на силна принадлежност към компанията, не само на чисто професионално, но и на по-дълбоко емоционално ниво, която резултира в лоялни и ангажирани към целите на компанията служители.

За да се достигне до това ниво на ангажираност, е много важно още в процеса на подбор и въвеждане на новите служители в компанията, да се въведат в организационните

ценности и ДНК, не само като постулати, но и като поведения на ежедневна база. Тези поведения обикновено са гръбнака на така наречения **компетентностен модел**, който дефинира основните стандарти на представяне в работния процес. Компетентностният модел има за цел не само да описва, но и да влияе върху представянето на служителите с цел непрекъснато подобрене и усъвършенстване, което в ключово за успеха на организацията във времена на непрестанна и динамична промяна. Неговото значение и роля като инструмент в процеса на подбор, мотивиране и задъжране на служителите е видимо и от следната графика:



В обобщение можем да кажем, че компаниите в днешно време е ключово да отделят време и усилия, за да изградят силна работодателска марка, базирана на мисия, визия, ценности и култура, обобщени в т.нар. организационна ДНК, както и да я популяризират навътре и навън. Когато тази ДНК е силно вплетена в стратегиите за подбор, мотивиране и задъжране на служителите с описаните по-горе инструменти, това би довело не само до по-удоволетворени и ангажирани служители, но и до по-добри и устойчиви във времето финансови резултати.

#### Използвани източници:

- Allen, M. R., Ericksen, J., & Collins, C. J. (2013)** Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses. *Human Resource Management*, 52(2), p.153-173.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996).** *The employer brand*. Available from: <http://facultyresearch.london.edu/docs/96-902.pdf> [accessed Jul 24, 2017]
- Collins, C. J., & Allen, M. (2006)** Research Report on Phase 4 of Cornell University/Geveity Institute Study Human Resource Management Practices and Firm Performance in Small Businesses: A Look at the Effects of HR Practices on Financial Performance and Turnover, p.1-19
- LinkedIn Talent Solutions (2016).** *The Ultimate list of Employer brand statistics: For Hiring Managers, HR Professionals, and Recruiters*. Available from: [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf) [accessed Jul 24, 2017]

# Аутсорсинг на подбора на персонал – какво трябва да търсите във вашия доставчик?

Автор:

Надя Василева  
„ManpowerGroup България“ ООД



ManpowerGroup®

## „ManpowerGroup България“ ООД

София 1113, ул. „Никола Мирчев“ 33  
Тел.: +359 2 942 68 11

Имейл: [nadia.vassileva@manpower.bg](mailto:nadia.vassileva@manpower.bg)  
[www.manpower.bg](http://www.manpower.bg)

ManpowerGroup България е част от ManpowerGroup® и заема една от лидерските позиции на българския пазар в областта на временните и постоянни назначения, оценката и подбор на персонал, изнесените услуги в областта на човешките ресурси и индивидуалното кариерно консултиране. С офиси в София, Пловдив, Бургас и Варна ManpowerGroup България предоставя на организациите в страната палитра от ефективни решения в сферата на човешките ресурси от 10 години насам, работейки с компании от всички индустриални сектори. В Човешката ера, когато талантят замести достъпа до капитал като ключов различителен фактор за конкурентоспособност, ManpowerGroup България изгражда бранда си чрез своята богата база от таланти, осигурявайки на клиентите бърз достъп до хората, от които имат нужда. Създавайки силни връзки между организациите и талантите, ние помагаме на всички да постигнат повече, отколкото са мечтали, и по този начин зареждаме пазара на труда.

В миналото компаниите обръщаха внимание предимно на разходите, когато търсеха доставчик на изнесени услуги в областта на подбора на персонал или т.нар. Recruitment Process Outsourcing (RPO). Но когато светът започна да се възстановява от финансовата криза, новата икономическа реалност значително увеличи натиска върху търсенето и предлагането на таланти и работодателите започнаха да разбират, че успехът на партньорството с един RPO доставчик трябва да надскочи очакванията, базирани на традиционните модели за предоставяне на услуги за човешкия капитал. За да могат да взимат информирани крайни решения, днес иновативните бизнеси не търсят просто консултанти, а RPO стратегии, които познават в детайли нуждите на пазара, флукуациите на таланти, последните технологии за подбор на персонал и най-новите методи за събиране, обработка и анализ на данни.

## Защо компаниите аутсорсват процеса на подбор на персонал?

Много организации продължават да изпитват огромни трудности да намерят нужните им служители поради недостига на таланти в световен мащаб и растящото търсене на специфични умения, които да отговорят на все по-големите изисквания за ефективност и продуктивност на работното място. Ето защо компаниите започнаха да се обръщат все по-често към експертни RPO доставчици, които да им помогнат да идентифицират и наемат правилните служители. Изпълнявайки функцията на вътрешен отдел за подбор на персонал, тези доставчици могат да предложат ценни познания за пазара и отделни индустриални сектори и да достигнат до търсените таланти, като междувременно подобряват качеството на привличане и наемане на служители, съкратят времето за попълване на свободните позиции и ограничат свързаните с целия процес разходи. Това са аспекти от процеса на подбора на персонал, които не са част от основния бизнес на организациите, но които много често се опитват да преборят сами. Изнасяйки функцията „Подбор на персонал“, те вече могат да отделят повече време и ресурси за стратегическите си бизнес дейности.

В днешната бизнес среда най-добрите RPO доставчици постигат резултати по два основни начина – използват Big Data и търсят таланти на микро ниво.

## Big Data и подборът на таланти

Използването на Big Data не е само въпрос на управление на обема от кандидати за работа, въпреки че и това е от значение. Най-успешните работодатели ще намерят начин да се възползват от масивите цифрови данни (напр. социални и мобилни) и да ги проследят до източника, за да привлекат, наемат и задържат най-големите таланти. Затова добрият RPO доставчик трябва да има капацитет, който да не се ограничава до източниците на таланти.

Годишното проучване на ManpowerGroup за недостига на таланти показва, че през изминалата година цели 62% от работодателите в България са имали затруднения да запълнят своите свободни работни места, което е увеличение от 12% в сравнение с 2015 г. Трите най-големи предизвикателства пред компаниите в страната са били липсата на технически компетенции или твърди умения, липсата на достатъчно кандидати и липсата на компетенции за работното място или меки умения. Точният RPO доставчик трябва да може и да има капацитета да превъзмогне тези трудности, като анализира данните за работната сила и демографските фактори, за да прецени кои локации биха могли да предложат нужния талант с търсените квалификации, умения и опит и на каква цена.

Във време, когато специфичните умения са дефицитни и познатите стратегии и тактики за подбор на персонал вече не са достатъчни за привличането на най-добрите таланти, RPO доставчикът трябва да може да анализира и да действа според Big Data, за да набележи пазарите и секторите, в които да търси таланти, както и да разбира кандидатите – жаланията и нуждите, които ще ги привлекат към работодателя. Например доставчикът може да даде съвет за географските райони, където една организация да потърси технически кадри, или за най-подходящата локация за нейния нов кол център или производствена фабрика. Не на последно място компанията може да получи информация и за различните източници на таланти, на които би могла да разчита в бъдеще, ако планира да се разраства, като училища, университети, други индустрии и дори конкуренти.

Разбира се, намирането на таланти е една от най-големите инвестиции за всяка компания. Днес организациите са принудени да постигат повече с по-малко и да аргументират и най-малкия разход, направен в процеса на привличане на таланти. Ето защо детайлното познаване на пазара, тенденциите и възможностите му са от ключово значение за още

по-точното планиране на финансовите ресурси, които компанията ще трябва да отдели за своите бъдещи служители.

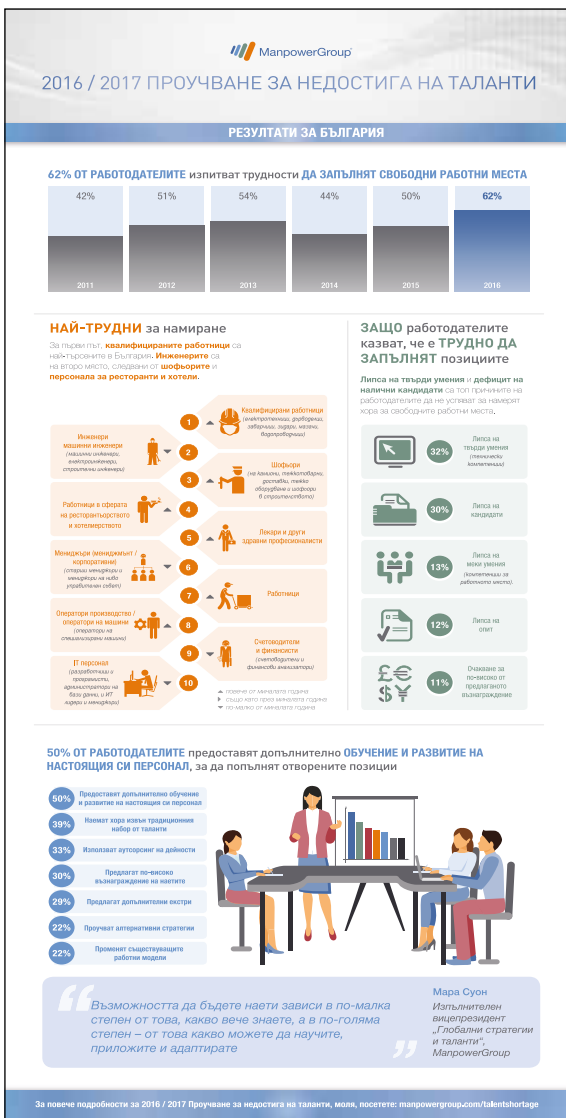
### Таргетиране на таланти на микро ниво

Детайлното познаване на пазара на труда като цяло не е достатъчно, за да се постигнат стратегически бизнес цели. Точният RPO доставчик трябва да знае и как да намери търсените хора и да събере данни за професионалния им опит, интереси и мотивация. Това е информацията, която позволява на RPO експерта да персонализира офертата си за работа и да мотивира кандидата да я приеме.

Технологиите не спират да се развиват и благодарение на тях RPO доставчиците разполагат с различни инструменти, с които да таргетират талантите от името на своите клиенти. Например те могат да намерят пълни имена, професионална история, контакти, умения и опит, които потенциалните кандидати невинно включват в профилите си в LinkedIn и други социални платформи. Освен това доставчикът трябва да знае какво е нужно, за да накара подходящия кандидат да приеме нова позиция и дори да се премести в друг град, както и дали и какви предложения за работа обмисля в момента. В този смисъл подборът на персонал често прилича на търговско предложение и най-добрите специалисти са тези със силно развит търговски нюх, който използват за привлекателни таланти. Персонализирайки предложението за работа на базата на проучване и анализ преди самото интервю с даден кандидат, RPO експертът може да продаде организацията по-добре, отколкото традиционните методи на подбор.

### Нашите възможности в областта на изнесените услуги

ManpowerGroup е новатор на глобалната сцена на изнесени услуги в областта на човешките ресурси, като помагаме на 400000 клиенти в 80 държави да намерят таланта, от който се нуждаят. Решенията, които предлагаме в областта на подбора на таланти, са изцяло съобразени с индивидуалните нужди на нашите клиенти и включват всички аспекти на този процес – концептуализация на стъпките на подбор; намиране, интервюиране и оценка, пресяване и



Be who you want to be  
Be [Lufthansa.com](http://Lufthansa.com)



# Lufthansa Technik

## Sofia

Because we in  
Lufthansa Technik ...

"... love to work with smile."

"... are always one step ahead – that's what I like the most."

"... are inspired to work with joy and dedication."

"... can find friends, challenges and new horizons.  
Are you ready for that?"

селектиране на кандидати; наемане и администриране на служители; въвеждане на нова позиция; стратегическо консултиране.



Еднаквият подход за намирането на таланти не е модел, който води до положителни резултати от подбора на персонал, и организациите, които продължават да следват тази стратегия, няма да могат да достигнат до уменията, от които имат нужда. За да са конкурентоспособни и да могат да привличат, наемат и задържат най-добрите кандидати, компаниите трябва да изискват повече от своя доставчик. Вместо да бъде просто продължение на вътрешния отдел „Човешки ресурси“, RPO доставчикът трябва да действа като стратегически партньор, който работи рамо да рамо със своя клиент и му предоставя както последните новости от пазара на труда, така и правилното количество таланти с нужните умения, отговаряйки на предизвикателствата на пазара в реално време.

# Причини за повишаване на квалификацията на служителите:

определяне на необходимостта от развитие на хората в организацията и планиране на дейности за тяхното обучение и кариерно развитие

Автор:

Мария Рац  
Академията на PwC в България,  
“ПрайсуотърхаусКупърс Одит” ООД

***PwC's Academy***

## Академията на PwC в България, “ПрайсуотърхаусКупърс Одит” ООД

София 1000, бул. „Мария Луиза“ 9-11  
Тел.: +359 2 935 53 61

Имейл: [pwccademy.bulgaria@bg.pwc.com](mailto:pwccademy.bulgaria@bg.pwc.com)  
[www.pwc.bg](http://www.pwc.bg)

Академията на PwC предоставя непрекъснато професионално обучение и развитие за Вас и Вашата компания. Нашата цел е да подкрепяме личното и професионално развитие в контекста на стратегията на Вашата организация. Философията ни е да развиваме най-доброто в хората чрез интерактивно и предизвикателно обучение – ние организираме семинари за обучение на високо ниво, програми за професионална квалификация и практически курсове с казуси от реални проекти. Обучението в Академията на PwC в България се провежда от висококвалифицирани и опитни преподаватели, които практикуват в сферата, в която преподават. Те са с доказан дългогодишен опит, придобит в множество индустрии, включително специфични научни области, които са част от нашата програма.

## Тенденциите или защо организацията трябва да инвестира в развитие на хората си?

Опасението на много хора, че глобализацията и технологиите ще отнемат работните им места, може да се окаже напразно. Проучвания показват, че борбата кой ще привлече най-талантливите кадри от пазара на труда е по-безмилостна от всякога. Развитието на технологиите обаче изисква от добрите професионалисти да са готови да се учат, да се променят и да се развиват непрекъснато.

Изпълнителните директори в България са изправени пред 3 основни предизвикателства при подбора на кадри: да намерят точните хора за точната технология, така че бизнесът да

спечели; да открият и развият служители с подходящ набор от умения и да отговорят на разликите в мотивацията и начина на работа, характерни за представителите на поколението Millennials (милениали).

Съществува и притеснението, че технологиите ще елиминират някои длъжности, което ще доведе до ръст в безработицата. Като аргументи често се дават примери за това, че роботите вече навлизат в сферата на услугите, че самолети и коли могат да се създават от 3-D принтери и че нанотехнологиите и изкуственият интелект засягат все повече индустрии. Макар че е вярно, че технологиите ще окажат разрушително въздействие върху работната сила, такава, каквато я познаваме днес, те няма да я елиминират, а по-скоро ще променят необходимия спектър от умения.

**48%** от българските изпълнителни директори очакват повишаване на броя служители в следващите 12 месеца

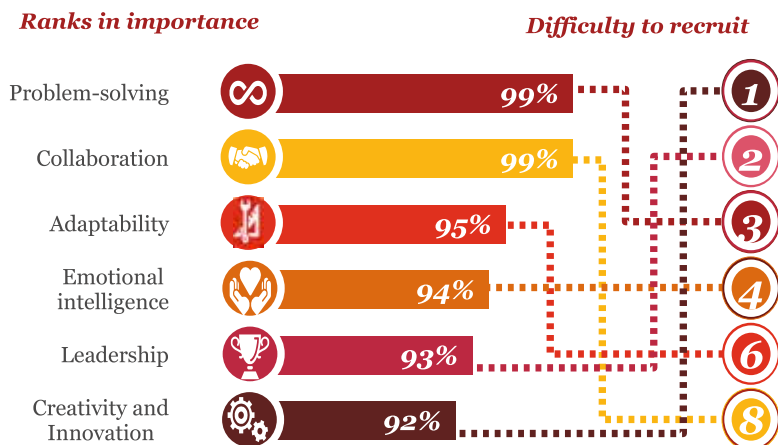
**99%** от българските изпълнителни директори идентифицират способностите за разрешаване на проблеми и сътрудничество като ключови за техните организации

Оказва се, че изпълнителните директори ценят най-високо именно умения, които не могат да се възпроизведат от машини, като например уменията за разрешаване на проблеми, сътрудничество, адаптивност, емоционална интелигентност, лидерство, креативност и иновация (фиг.1).

**Фиг. 1 Най-трудни за откриване са именно уменията, които не могат да се възпроизведат от машини**

В: В допълнение към техническата бизнес експертиза колко важни са следните умения за Вашата организация?

В: Колко е трудно за Вашата организация да намира хора с тези умения и/или характеристики?



Източник:  
20<sup>th</sup> Annual CEO  
Survey: Bulgaria  
PwC, 2017 Report

Както се вижда на фиг.1, някои от уменията са доста трудни за намиране сред кандидатите за работа – особено креативността и иновативността (83% от българските CEO-та казват, че им е много трудно да открият хора с такива качества), лидерство (82%) и способност за разрешаване на проблеми (74%). Дигиталните умения, от друга страна, се оказват по-често срещани, като само 44% считат, че са трудни за откриване.

Очевидно креативни, иновативни, адаптивни и емоционално интелигентни лидери, които са добри в решаването на проблеми, се намират трудно. Ето защо, на самите CEO-та се налага да са доста иновативни по отношение на откриването, развиването и задържането на служители, като в същото време вземат предвид и рисковете, и ползите от взаимодействието между хората и технологиите.

Още миналата година по-голямата част от българските изпълнителни директори признава необходимостта от промяна в стратегията си за таланти, с цел повишаване на нивата на ангажираност и задържане, както и по-голям фокус върху управление на ефективността (63%) и върху развитието на бъдещи лидери (51%). Сега към тези изисквания се добавя и нуждата от намиране и привличане или вътрешно развиване на променящия се набор от умения, които са изключително важни за развитието на бизнеса и неговата конкурентоспособност в новата среда.

## Как да планираме дейности за обучение и развитие?

Промените в бизнес средата налагат и промени в пазара на труда. Глобализацията и все по-голямото навлизане на технологиите в работата, както и характеристиките на работната ръка, се отразяват неминуемо и на стратегиите, които организациите изготвят или адаптират, за обучение и развитие на хората. За да изработят една ефективна стратегия или програма, изпълнителните директори и специалистите по Човешки ресурси трябва да отчетат 3 важни фактора, а именно:

1. Фокус върху дейностите, както за повишаване на **техническата квалификация на служителите**, така и за развитие на популярните вече „**меки умения**“ и **лидерство**. Повишаването на техническите знания и компетенции гарантира, че служителите ще повишават представянето си и ще извършват по-добре работата си. Развитието на „меки умения“, от друга страна, води до демонстриране на по-добро бизнес поведение и корпоративна култура. Някои от най-предпочитаните сертификати за придобиване на професионална или бизнес квалификация са: [ACCA \(FIA\)](#); CFA; CIMA; CIPD; PMP; [MBA програми](#) или други специализирани програми и курсове. Обученията за „меки умения“ включват развитие и надграждане на уменията за бизнес ефективност на служителите – емоционална интелигентност, решаване на проблеми, работа в екип и комуникация, креативност и други. Последните се оказват все по-важни като тежест при подбор или повишаване в длъжност на даден служител, тъй като те рядко се възпитават в семейството или университета, а същевременно изискват дълго време и усилия, за да бъдат добре развити. Това са и именно тези умения, които технологията не може да възпроизведе самостоятелно, което ги прави още по-високо ценени.
2. Фокус върху **приемствеността в организацията**. За бъде една организация устойчива и да расте, тя трябва да осигурява споделяне и предаване на натрупаните знания и опит. На практика това означава организацията да предлага инициативи, които регулярно да ангажират по-старшите лидери и експерти да споделят опита си с по-младото поколение талантиливи специалисти. Тези инициативи могат да бъдат както Лидерски, Талантни, Коучинг и Менторски програми, така и технологични решения, предлагащи вътрешен портал с процедури и разписани процеси, или различни платформи за управление на знанието (Knowledge Management) и продължаващо дистанционно учене (Learning Management System).
3. Фокус **върху баланса работа – личен живот** или как да намерим хармонията в себе си, за да я пренесем и на работното място. Нетрадиционните обучения и като формат, и като съдържание, все повече добиват популярност и са все по-предпочитани пред

стандартните формати. Бизнес професионалистите, както и самите организации, разбират, че за да бъде продуктивен и мотивиран, модерният човек трябва да пребори стреса и да бъде в осъзнат баланс със себе си. Поради тази причина, алтернативните форми и техники от Изтока стават все по-търсени в обучението. Вече е напълно нормално модерните хора от бизнеса да споделят, че прилагат в работата си разнообразни медитативни практики, йога, Ци Гун, Тай Чи, Кунг Фу или [Шаолинската философия](#) например, като целта е постигане на цялостно по-добро качество на живот.

### **Защо „възможностите за кариерното развитие“ са сред топ причините за избор и лоялност към работодателя?**

Както се променя бизнес средата, така се променят и характеристиките на пазара на труда. Днес все по-голяма част от служителите са представители на т.нар. Милениал общност (Millennials), която е със силен интерес към технологиите, но също така и много предизвикателна по отношение на дългосрочна мотивация, развитие и задържане в организацията. За служителите от тази общност най-важните фактори, за да предпочетат даден работодател и да се чувстват добре на работното място, са:

- Възможност за дистанционна работа и използване на технологии;
- Забавлението да е част от работната обстановка;
- Директна комуникация, която прескача йерархията;
- Баланс между личните приоритети и работните ангажименти;
- Възможности за кариера и бързо израстване в организацията.

Развитието на технологиите и все по-активното им навлизане в работния процес, в комбинация с навлизането на милениалите на пазара на труда, поставят пред изпълнителните директори и специалистите по Човешки ресурси редица предизвикателства, основното от които – не само да намерят точния човек, но и да го привлекат да остане с компанията. Ето защо е от изключително значение наличието на актуална и добре разработена стратегия за развитие и задържане на таланти. Тя трябва да комбинира възможности за обучение и израстване не само в технологично направление, но и по отношение на „меките умения“ и намирането на вътрешен баланс, което води до чувство на удовлетвореност и пълноценност не само в работата, но и в живота като цяло.



# Бизнес казусът зад всеки проект за директен подбор

**Автор:** Любка Иванова  
„Стантън Чейс Интернешънъл  
България“ ООД

**STANTON CHASE**

## „Стантън Чейс Интернешънъл България“ ООД

София 1404, Бул. „България“ 81Б, ет. 6  
Тел.: +359 2 962 29 31

Имейл: sofia@stantonchase.com  
www.stantonchase.com

„Стантън Чейс Интернешънъл“ е сред 10-те най-големи компании в света за директен подбор на среден и висш ръководен персонал. С общо 75 офиса в 45 страни, консултантите на компанията работят в тясно сътрудничество с много местни и международни компании във всички сектори на икономиката. Повече от 10 години „Стантън Чейс Интернешънъл“ България открива и привлича за клиентите си квалифицирани и способни мениджъри на високи и средни управленски нива и се утвърди като водеща компания в директния подбор в България.

За ползите и рисковете от работата с външен консултант за подбор е изписано много и различни професионалисти са излагали своите гледни точки. Обединяващото е, че зад всяко решение да се потърси експертизата на професионалист за директен подбор стои конкретен и често сложен бизнес казус, чието решение убягва на мениджърите в компанията. Или близостта до проблема ги е „хвърлила“ в изморителен лабиринт от проби и грешки, разход на време и ресурс без резултат. Еко как се появява необходимостта от консултантите по подбор. Тяхна е ролята да повдигнат завесата и да открият истинската причина за търсенето.



## Началото на едно добро партньорство

Както във всеки занаят и тук има много тънкости, но те са най-вече в това да се спечели доверието на клиента, за да сподели неща от „кухнята“. Правилният анализ на ситуацията е основата на всеки проект и задава посоката. Но клиентът не е длъжен да знае как да го направи – консултантите са тези, които трябва да му помогнат.

Очакванията към един консултант по директен подбор са да бъде добър слушател, да не прекъсва и да се въздържа от предположения, както и да задава въпроси.

Предполагането, че консултант и клиент имат сходна визия за ролята и кандидата без предварителна дискусия, е неефективно. Клиентът трябва да е подготвен за всякакви отворени въпроси, чиято цел е да се изясни контекстът на търсенето, а не да се набавя информация за фирмени тайни. Нормално е консултантът като негов партньор да търси честност и откритост. Обратното подлага на риск резултата от проекта още в самото начало.

### Изясняване на конкретната нужда

В повечето случаи консултантът е работил по подобна роля. Има предходен опит и познаване на функцията в синергични компании, както и на пазара на труда. Въпреки това той иска да научи повече за компанията – за нейния локален и глобален бизнес и спецификите на корпоративната ѝ култура и ценности. Интерес представляват също и краткосрочните и средносрочни цели на клиента.

Наред с това консултантът трябва да знае причините за търсенето на нов сътрудник за вакантната позиция, както и за мястото на ролята му в организацията на клиента. Информация за това, на кого рапортува и с кого в екипа взаимодейства, също е необходима. Не на последно място е важно и какво професионално развитие, кариерна пътека, може да очаква новият служител.

От съществено значение е и профилът на кандидата, неговите образование и опит, ключови компетенции и не на последно място личностните му качества. Информацията за бюджета за позицията – финансовата рамка на възнаграждението, както и допълнителните, социални придобивки – също допринасят за по-прецизната препоръка на подходящ кандидат.

### В търсене на решение

Важно е да се разбере, че целта на такъв по-структуриран разговор не е формална обмяна на информация. В крайна сметка, за да се обърне към консултант, клиентът се е сблъскал с някакъв проблем и търси решение. Ако все още се колебае да разкриете някои детайли, клиентът може да се поинтересува от опита на консултанта със сходни проекти, като при това не трябва да търси само примери за успех. По-ценно би било да научи как евентуалният му партньор в подбора е преодолял трудности в търсенето чрез нестандартен подход, как е въздействал върху възгледите на клиент, как е намерил решение отвъд зададената в началото посока.

### Таргетиране на правилните хора

Ако клиентът не е споделил в началото на разговора кой ще вземе решението за наемане на кандидата и кои са факторите, които ще го направят успешен, е логично партньорът му в подбора да зададе тези въпроси. Тук може да се очаква опитният консултант задължително да „навлезе“ по-дълбоко в насочващи въпроси относно ключови области в организационната култура на компанията.

Това е необходимо, защото при предлагане на три или четири конкурентни кандидатури с подходящ опит и компетенции, само една от тях ще бъде избрана за ролята. Консултантът знае, че ще бъде предпочетен кандидат, чийто личностен профил кореспондира с организационната култура, ценности, визия и лидерския стил на директния мениджър на позицията.

### Пример от практиката

Имаме добро сътрудничество с една компания и от години познаваме техния HR директор, с когото работим много добре. Но в компанията се появи нов изпълнителен директор и трябваше да търсим човек за неговия екип. Нямахме как да разчитаме само на старото познатство с HR директора. Трябваше наново да се доказваме, като за целта отделихме немалко време, за да разберем с каква цел се търси новия човек. Налагаше се да променим стила си на работа, да обясняваме логиката си зад всяка представена кандидатура, но

# НОВИ ПЕРСПЕКТИВИ



**ANK**  
Deutsch-Bulgarische  
Industrie- und Handelskammer  
Германо-Българска  
индустриално-търговска камара

Адрес: ул. „Ф. Жолио-Кюри“ 25А, 1113 София, България  
Тел.: + 359 (0)2 816 30 10  
Факс: + 359 (0)2 816 30 19  
Имейл: [info@ahk.bg](mailto:info@ahk.bg)  
Интернет страница: <http://bulgarien.ahk.de/bg/>

## Информация

- Информация за пазара в България и Германия
- Инвестиционно консултиране
- Пазарни проучвания
- Справка за кредитоспособност на фирми
- Електронни бюлетени
- Специализирани публикации

## Контакти

- Организиране на срещи за установяване на бизнес контакти
- Организиране на срещи при посещение на делегации
- Търсене на делови партньори
- Търсене на доставчици
- Кооперационни борси

## Обучение и квалификация

- Семинари, тренинги, уъркшопове
- Курс по икономически немски език
- Курс по юридически немски език
- Дуално професионално обучение

## Право и данъци

- Правна помощ при учредяване на дружества
- Съдействие за събиране на вземания
- Справки по данъчни и правни въпроси
- Счетоводни услуги
- Арбитражен съд

## Панаири и представителства

- Официални представителства на панаирите Дюселдорф, Кьолн, Лайпциг, Мюнхен, Нюрнберг
- Информация за български панаири
- Представителство на Бавария в България

успяхме да спечелим доверието на новия директор, тъй като показахме, че разбираме идеята му и сме готови да я доразвием.

### Причини за търсенето – видими и невидими

Търсещият ново попълнение за екипа си трябва да е готов да бъде предизвикван – задачата на консултанта е да помогне на клиента да стане по-добър и да го извади от уюта на представата за „бляскавия имидж“ на компанията му или продуктите и услугите, които предлага. В процеса на директен подбор клиентът ще има възможност да разбере как е възприеман като работодател от хора, които са добри в това, което правят и не са активно търсещи работа. Може да не бъде безболезнено, но е за предпочитане пред това да му бъдат представени двама-трима кандидати с незадоволителен опит и съмнителна мотивация.

В някои случаи може да се наложи клиентът да разкрие неочаквани причини за търсенето. Понякога компанията разполага с отличен експерт, но слаб лидер. Друг път става дума за личностен конфликт с директен мениджър или човек от екипа, резултат от сблъсък на ценностни системи. Важното е консултантът да получи тази информация навреме, за да може да избере правилната стратегия за проекта и необходимия подход за привличане на кандидати с устойчива мотивация.

### Ангажираност в целия процес

След като ситуацията и всички съпътстващи позицията обстоятелства са анализирани с консултанта по подбор, профилът на желания кандидат е съгласуван и търсенето е започнало, клиентът може би смята, че „топката“ е в полето на партньора му, който е отговорен за резултата оттук до края на проекта. В такъв случай ще бъде разочарован да разбере, че няма успешен проект без участието на компанията-възложител от край до край и без непрестанна комуникация между страните.

От особена важност е насрочването на срещи с кандидатите в кратък срок след представянето им пред мениджмънта на компанията. Консултантската компания не прави това, защото е прекалено настоятелна да търси от клиента си скоростна обратна връзка и информация за ясни следващи стъпки в кратък срок. Напротив – отношението, което тя като партньор демонстрира към кандидатите в проекта, нейната ангажираност към ясната и бърза двупосочна комуникация, е по-добро доказателство, че е избран правилният партньор в подбора на персонал.

### В заключение

Накрая, но не на последно място, клиентът трябва да е наясно, че който и консултант да избере, броят професионалисти на пазара е ограничен. Това означава, че ако реши да ползва две агенции едновременно или веднага една след друга, има немалка вероятност едни и същи хора да попаднат в обхвата на търсенето. Дори и при уговорката, че подборът е конфиденциален, т.е. не се споменава името на клиента, кандидатите ще се досетят кой е възложил търсенето. С други думи, винаги трябва да се има предвид имиджа на компанията като работодател и посланието, което отправя към пазара.

Ако една компания вече се е насочила към ползването на външен консултант, е добре да подходи с доверие, да бъде прозрачна в представянето на бизнес казуса си и открито да сподели причините за търсенето. Партньорът в търсенето не е конкурент, той е помощник в поредното предизвикателство като добър посланик на корпоративната култура и идентичност на компанията.

## Пет въпроса към Анелия Димова, ръководител ЧР ЮИЕ, „Аурубис България“ АД

„Аурубис България“ АД  
Пирдоп 2070, Индустриална зона  
Тел.: +359 728 62 30 3  
Имейл: [info.pirdop@aurubis.com](mailto:info.pirdop@aurubis.com)  
[www.bulgaria.aurubis.com](http://www.bulgaria.aurubis.com)



**Уважаема г-жо Димова, Вие сте Ръководител ЧР на „Аурубис България“ АД, една добре позната компания. Опишете ни все пак накратко какъв е фокусът на Вашата компания в България и какви перспективи виждате тук.**

„Аурубис България“ е част от международната група „Аурубис“, която има 6500 служители, заводи в Европа и САЩ и широка мрежа от представителства в 27 държави. Предприятието ни в България е разположено между градовете Пирдоп и Златица и е структуроопределящо за икономиката на страната. Ние сме най-големият производител на мед и медни продукти в Югоизточна Европа и втората по големина компания в България като размер на годишните приходи. В „Аурубис България“ са ангажирани 850 работници и служители, което ни прави и основен работодател в района на Средногорието. Продуктите ни намират широко приложение в електрониката, енергетиката, автомобилостроенето, химическата индустрия и строителството. През 2018 година ще отбележим 60 години от създаването на завода в България.



Натрупаният опит, задълбочената производствена експертиза, приемствеността и уважението към традициите на металургията ни помагат винаги да мислим в перспектива. Грижата към околната среда, социалната отговорност и дългогодишното партньорство с общностите са част от общия ни стремеж Средногорието и България да се превършат в едно по-добро място за работа и живеене.

**Да се насочим към темата „човешки потенциал“. Каква е фирмената култура на Вашата компания, що се отнася до служителите? Как бихте я описали с три думи и защо?**

С три думи – отговорност, уважение и перспектива. Отговорност, защото като водеща компания сме длъжни да задаваме стандарти не само за оперативната и производствена дейност в металургичния бранш, а в корпоративния сектор като цяло. Ние не сме затворена система и вярваме, че високото ниво на фирмена култура, което се стремим да поддържаме, дава своето отражение навън, върху общностите. Уважение, защото хората, които работят при нас, са най-големият ни капитал. Звучи като клише, но не е. Изграждането на добър специалист в специфично производство като нашето изисква години трупане на опит и непрекъснат процес за поддържане и повишаване на уменията. Перспектива, защото сме стратегически инвеститор и по отношение на хората си – влагаме време и ресурси не само за технически обучения и повишаване на квалификацията, а за създаването на обща среда, в която хората обичат работата си и имат мотивацията да се развиват и останат при нас.

**Какви са възможностите за кариерно развитие пред служителите на „Аурубис България“, или с други думи, какво предприемате, за да ги задържите?**

Хората работят в дадена компания, ако това им носи смисъл. Смисълът е различен за всеки от нас, различен е и в различните периоди на живота ни. Но има едно нещо, което ни свързва: смисълът да се чувстваш и да бъдеш полезен. Много е важно да създаваме такава среда, такава система от ценности, които да позволяват на работещите да дават най-доброто от себе си и това да им носи удовлетворение. Затова изграждането и затвърждаването на експертиза чрез обучения и курсове за повишаване на квалификацията са необходимо, но съвсем не са достатъчно условие да изградиш един професионалист и да го задържиш.

Уникалното, което „Аурубис България“ предлага на своите служители, е именно средата, в която да се чувстваш полезен: работа в доказала се през десетилетията компания, която не само инвестира в нови технологии и в подобряване на здравословните и безопасни условия на труд, но и се отнася с отговорност към околната среда, социалните проекти в региона и стремежа към по-добър живот на общността. Много от колегите ни никога не са имали друг работодател. Започнали са при нас след училищната скамейка и се пенсионират при нас.

**С коя от последните инициативи на „Аурубис България“ по отношение на персонала се гордеее особено?**

Имаме много инициативи, които оформят вътрешнофирмения ни облик – спортни турнири, семеен празник, честване на Деня на металурга, и други. Това, което ни кара да сме горди, е активността на нашите колеги и високата социална ангажираност, когато се включваме в различни проекти – от залесяване и почистване, до дарителство по ведомост.

От есента на тази година, заедно с Аграрно-техническата професионална гимназия в гр. Златица, започваме проект за дуално обучение. Той ще надгради практикантската ни програма за завършили средното си образование млади хора, която съществува от 2011 г. Повече от двадесет ученици се записаха в специализирания клас, който създадохме в Златица. За да стартира дуалното обучение, разчитахме на подкрепата на училището, на общините, на други фирми от региона, както и на нашите работници и служители, които

действаха като „посланици“ при разясняването на смисъла и ползите от дуалното обучение. Убедени сме, че благодарение на екипната ни работа, ще подготвим много добре бъдещите наши колеги.

**И последно, една поговорка гласи: „Когато духа вятърът на промяната, едни строят стени, други разпъват платната“. Отнасяйки я към днешния корпоративен свят с всичките му аспекти, усещате ли „вятъра на промяната“ и ако да, каква промяна очаквате да донесе във Вашия бранш в бъдеще?**

Промяната и непрекъснатото подобрене са ключови фактори за успешното развитие на бизнеса в бъдеще. Тази година Групата „Аурубис“ обяви своята „Визия 2025“ и на база на нея започна дългосрочната трансформационна програма ONE Aurubis, която очертава пътя и етапите за развитие на компанията в бъдеще. Визия 2025 се описва в три кратки фрази: „Страст към металургията. Метали за прогрес. Заедно с вас“. Така че „вятърът на промяната“ вече разпъва нашите платна. „Аурубис България“, като част от Групата, участва в различни проекти от програмата, които включват оптимизация на процеси и непрекъснато подобрене. Нашата цел е да продължим да растем, да бъдем отлични металурзи, да даваме тласък на иновациите, да бъдем предпочитан партньор и да действаме като екип.



## Пет въпроса към Иво Василев, Ръководител направление „Човешки ресурси“, „Каолин“ ЕАД

### „Каолин“ ЕАД

Сеново 7038, ул. „Дъбрава“ 8

Тел.: +359 2 489 36 86

Имейл: office@kaolin.bg

www.kaolin.bg



**Уважаеми г-н Василев, Вие сте ръководител направление „Човешки ресурси“ на „Каолин“ ЕАД, една добре позната компания. Опишете ни все пак накратко какъв е фокусът на Вашата компания в България и какви перспективи виждате тук.**

Ще започна с един малко известен факт – „Каолин“ ЕАД е най-старото действащо минно предприятие в България с над 90-годишна история. Ние сме единствената компания в Югоизточна Европа, обезпечаваша пълна гама от индустриални минерали за производството на стъкло и керамика.

След придобиването на фирма „Каолин“ от германската група Quarzwerke GmbH през 2014 г. нашата компания се изправи пред нови предизвикателства. Имайки зад себе си подкрепата на един от най-значимите играчи на пазара за индустриални материали в Европа и над 130-годишен опит, ние стоим още по-солидно пред клиентите си. Понастоящем „Дивизия 5“, както в структурата е известна „Каолин“ ЕАД със своите подразделения в България, Сърбия, Украйна и търговско представителство в Турция, е сред най-успешните операции на Quarzwerke Group.

Фокусът ни е преди всичко в разширяване суровинната база и мащабна модернизация на съществуващите производствени мощности.

**Да се насочим към темата „човешки потенциал“. Каква е фирмената култура на Вашата компания, що се отнася до служителите? Как бихте я описали с три думи и защо?**

Фирмената култура на компанията отразява отношението на хората към работата, клиентите и колегите. Като част от семеен тип компания, каквато е фирмата – майка ние подкрепяме следните фирмени ценности:

- Удовлетворени клиенти
- Добри служители
- Устойчиво развитие
- Дългосрочно мислене

Това, на което изключително много държим, е устойчивото и дългосрочно развитие на бизнеса. За нас е от изключителна важност удовлетвореността на клиентите и служителите ни, но също така непрестанно да подпомагаме местните общности. В районите, в които оперираме, сме най-значимият, а понякога и единственият голям работодател и това ни натоварва с още по-голяма отговорност към обществото.



**Какви са възможностите за кариерно развитие пред служителите на „Каолин“ ЕАД или с други думи, какво предприемате, за да ги задържите?**

Можем с гордост да заявим, че за нашите служители „Каолин“ ЕАД е дългосрочен избор като работодател. Веднъж станали част от минния бранш, хората заживяват като едно голямо семейство, обичащи работата си. Развитието вътре в компанията е логично следствие на опита и дългосрочния ангажимент, който ние имаме към служителите си. Достойно заплащане, откритост към обучения и споделяне на добри практики, чувство на принадлежност към индустрия, която допринася за развитието на родната и регионалната икономика. Това мотивира нашите сътрудници да работят и да остават при нас.

**С коя от последните инициативи на „Каолин“ ЕАД по отношение на персонала се гордеете особено?**

Както подчертах, „Каолин“ държи на своята отговорност към бъдещето и в частност бъдещето на регионите. Ние вярваме, че нашите деца имат нужда от качествено образование, за да имат бъдеще. Затова фирмата активно се включи в подпомагане на дуалното обучение в община Ветово – община, в която живеят голяма част от нашите служители и работници. От есента на 2016 година 13 деца се обучават в специалност „Обогатяване на полезни изкопаеми“. През тази година ще добавим още 26. Част от учениците са деца на наши служители или имат роднини, дългосрочно работещи за Каолин.

Паралелно с това инвестирахме значителни средства в изграждане на база за обучение – машинно-шлосерски работилници, компютърна зала и учебни помещения. Така се подготвяме за практическата част от обучението на младите хора, което ще се провежда на територията на нашата фабрика. Група от наши служители се включиха в преподаването на специалните предмети, като внасят бизнес елемент в теоретичните занимания на учениците.

При официалното откриване на обновената учебна база г-н Линдеман-Берк – управляващ съдружник на Quarzwerke GmbH. се срещна с децата и представители на СУ „В. Левски“, Ветово и разказа за дългосрочните намерения на фирмата в тази насока. Нашата цел е да направим професионалното образование атрактивно за младите хора в един регион с етнически смесено население, характеризиращ се с ранно отпадане от образователната система, и така да дарим подрастващите с перспектива.

**И последно, една поговорка гласи: „Когато духа вятърът на промяната, едни строят стени, други разпъват платната“. Отнасяйки я към днешния корпоративен свят с всичките му аспекти, усещате ли „вятъра на промяната“ и ако да, каква промяна очаквате да донесе във Вашия бранш в бъдеще?**

Нашата промяна вече се случва. Като част от международна структура се интегрираме все по-добре в европейската минна индустрия, разширяваме пазарите си. Модернизацията на производствените мощности ще ни позволи да достигнем средните за развитите страни параметри за производителност, а повишаването на квалификацията ще даде на хората ни самочувствие на специалисти от международен мащаб. Така спокойно можем да очакваме технологичното бъдеще.

## Пет въпроса към Милена Драгийска, Главен изпълнителен директор, „Лидл България“ ЕООД & КО.КД

„Лидл България“ ЕООД & КО.КД  
Равно поле 2129, ул. „Трети март“ 1  
Тел.: +359 2 802 66 53  
Имейл: [info@lidl.bg](mailto:info@lidl.bg)  
[www.lidl.bg](http://www.lidl.bg)



**Уважаема г-жо Драгийска, Вие сте Главен изпълнителен директор на „Лидл България“, една добре позната компания. Опишете ни все пак накратко какъв е фокусът на Вашата компания в България и какви перспективи виждате тук.**

„Лидл България“ е водеща търговска верига в страната. Компанията стартира своята дейност през 2010 г. Днес веригата има 85 магазина в 45 града, две складови бази и над 2300 служители, а марката Lidl се е утвърдила като синоним на високо качество на добра цена. „Лидл България“ се нарежда сред най-големите работодатели, инвеститори и данъкоплатци в страната. Своята социална отговорност компанията фокусира върху пет основни области: продукти, служители, общество, околна среда и бизнес партньори.

**Да се насочим към темата „човешки потенциал“. Каква е фирмената култура на Вашата компания, що се отнася до служителите? Как бихте я описали с три думи и защо?**

Ако трябва да опиша нашата фирмена култура с три думи, бих използвала честност, динамика и устойчивост. В „Лидл България“ вярваме, че когато тези три думи са изпълнени със съдържание, работата е удоволствие. Споделените ценности и прилагането им на практика е една от причините, която кара служителите да се разпознават в определена фирмена култура, да я усетят и възприемат като своя и да имат необходимата мотивация да бъдат част от нея. За нас е ясно, че успехът на компанията – това са нашите служители. Затова винаги им осигуряваме най-добрата работна среда, предлагаме им отлични възможности за развитие и много други предимства и добавени ползи, които заслужават.

**Какви са възможностите за кариерно развитие пред служителите на „Лидл България“, или с други думи, какво предприемате, за да ги задържите?**

В „Лидл България“ всеки десети служител е с възможност за развитие хоризонтално и/или вертикално. Ще ви дам конкретен пример – хора, започнали като касиер-продавачи, днес вече са израснали до управители на магазини или регионални мениджъри и управляват по 4-5 магазина. Освен с отговорност и коректност, за които споменах по-горе и които вярвам, че са в основата на взаимното доверие, изграждаме със своите служители открита и мотивираща комуникация, защото тя е в основата на всяко успешно партньорство. Предлагаме им отлична работна среда, най-високата средна заплата в бранша – към момента при нас тя е близо 1650 лв., възможност да черпят от опита на международна компания, каквато е „Лидл България“, както и да обменят практики с другите Lidl държави. Не бива да забравяме и други ползи като допълнителното здравно осигуряване и ваучери за храна в размер на 60 лв. месечно.

**С коя от последните инициативи на „Лидл България“ по отношение на персонала се гордеете особено?**

Тази година си поставихме като приоритет много по-активно да въвличаме нашите служители в социално отговорните инициативи на Лидл България. Предстои тяхното участие в оценяването на проектите в най-голямата ни социално отговорна инициатива „Ти и Lidl за по-добър живот“. Те бяха част и от ключови за компанията еко инициативи. За нас е важно служителите да бъдат активен участник в нещата, които правим, да им показваме, че тяхното мнение е важно и да ги ангажираме в ценностите, които следваме. Преди няколко месеца стартирахме и наша вътрешна интранет платформа, с която още веднъж затвърждаваме ангажимента си за ефективна и открита комуникация.

**И последно, една поговорка гласи: „Когато духа вятърът на промяната, едни строят стени, други разпъват платната“. Отнасяйки я към днешния корпоративен свят с всичките му аспекти, усещате ли „вятъра на промяната“ и ако да, каква промяна очаквате да донесе във Вашия бранш в бъдеще?**

Сещам се и за друга подобна мисъл, според която във време на промяна оцеляват тези, които откриват възможности там, където другите виждат ограничения. За нас е важно да продължаваме да виждаме и да се фокусираме върху възможностите. Сигурни сме, че в нашия бранш такива предстоят. Фокусираме се върху правилните приоритети и иновациите, като устойчивият подход към партньори, служители и общество е нашето верую. Все по-ясни очертания у нас придобива тенденцията към здравословен начин на живот, консумацията на качествена храна, както и активното движение и спорта. Навлизането на все повече био, веган и безглутенови продукти предопределиха и обособяването на кът именно с такъв асортимент в нашите магазини под мотото „По-близо до природата“. На засиленото отношение към качествените български продукти отговорихме с продуктовата линия „Родна стряха“, която обединява над 50 български продукта. Друга тенденция е все по-активното развитие на корпоративната социална отговорност и ангажирането с обществено значими каузи – тема, която винаги е била приоритетна за „Лидл България“. Разбира се, сред всички неизбежни промени, които предстоят, винаги има и една константна величина, а тя е търсенето на качествени продукти на добра цена и желанието за бързо и лесно пазаруване. Именно затова нашият бизнес модел стъпва върху тези характеристики, превръщайки ги в свое основно предимство.



## Пет въпроса към Рени Гекова-Йовева, Директор „Човешки ресурси“, „Луфтаханза Техник София“ ООД

„Луфтаханза Техник София“ ООД  
София 1540, Летище София, Хангар 3  
Тел.: +359 2 460 16 66  
Имейл: [info@lht-sofia.com](mailto:info@lht-sofia.com)  
[www.lufthansa-technik.com](http://www.lufthansa-technik.com)



**Lufthansa Technik**  
Sofia

**Уважаема г-жо Гекова, Вие сте директор „Човешки ресурси“ в „Луфтаханза Техник София“, една добре позната компания. Опишете ни все пак накратко какъв е фокусът на Вашата компания в България и какви перспективи виждате тук.**

„Луфтаханза Техник София“ е част от „Луфтаханза Техник Груп“ – световен лидер в поддръжката и основния ремонт на самолети, компоненти и двигатели. Българското подразделение е основано през 2007 г. на обща площ от 25 000 кв. м и е специализирано в базово и линейно обслужване на тясно корпусни самолети от семейството на Airbus и Boeing. Към момента в компанията работят над 1000 служители.



**Да се насочим към темата „човешки потенциал“. Каква е фирмената култура на Вашата компания, що се отнася до служителите? Как бихте я описали с три думи и защо?**

От самото създаване на компанията винаги сме държали на високото качество, постигнатите резултати и удовлетворението на служителите ни. Поддържането и реализирането на тези ценности изисква съответната работна атмосфера и в тази връзка, фирмената култура е от изключително значение. Ако трябва да я определим само с три думи, те биха били: доверие, диалог и инициатива.

Те описват най-добре средата, в която ежедневно работим, и вярваме, че именно това е ключът към успеха на компанията и удовлетворението на служителите.

**Какви са възможностите за кариерно развитие пред служителите на „Луфтанза Техник София“, или с други думи, какво предприемате, за да ги задържите?**

Имаме разнообразни практики, с които целим да дадем възможност на нашите служители да развият потенциала си в компанията. Една от успешните програми за нас е вътрешният подбор, който предлага добри възможности за кариерно развитие в компанията. Така нашите амбициозни и търсещи развитие колеги имат възможност да заемат нова позиция в организацията и по този начин да задълбочат и разширят своя опит и познания. Предлагаме също така различни вътрешни и външни обучения, насочени към повишаване на квалификацията и развитието на служителите, както и индивидуални планове за развитие на талантите им.

**С коя от последните инициативи на „Луфтанза Техник София“ по отношение на персонала се гордеете особено?**

През последните месеци паралелно разработихме два проекта по отношение на служителите. Единият от тях е свързан с управлението на таланти и изграждане на цялостна стратегия за тяхното идентифициране и развиване на потенциала им. Другата инициатива е насочена към признаване заслугите на наши служители и има за цел да отчете техния специален принос и да ги мотивира за още бъдещи успехи.

**И последно, една поговорка гласи: „Когато духа вятърът на промяната, едни строят стени, други разпъват платната“. Отнасяйки я към днешния корпоративен свят с всичките му аспекти, усещате ли „вятъра на промяната“ и ако да, каква промяна очаквате да донесе във Вашия бранш в бъдеще?**

В нашия случай поговорката може да се перифразира така: „Когато духа вятърът на промяната, ние строим хангари“. Очаква се към края на тази година да бъде завършен строежът на новото ни модерно съоръжение и можем да се похвалим, че с него „Луфтанза Техник София“ ще помещава най-големия хангар на Балканите. Това, разбира се, ще доведе и до откриване на доста нови работни места за техници, инженери и специалисти.

Накратко, вярваме, че за нас вятърът на промяната духа в правилната посока и гледаме смело напред към новите предизвикателства и успехи!



## Für Bulgarien, Deutschland und die Welt

Stanton Chase - ein globales Executive Search Unternehmen mit 75 Büros in 45 Ländern. Unser einzigartiges Wissen in jedem wichtigen Industriebereich macht uns zu Ihrem weltweit kompetenten Partner. Wir verbinden unser globales Netzwerk mit lokalen Büros, die im Besitz von heimischen Unternehmern mit einem tiefen Verständnis der lokalen Wirtschaft und ausgezeichneten lokalen Kontakten sind.

Wir arbeiten auf Basis von engen, effizienten und langfristigen Partnerschaften mit unseren Kunden um ein umfassendes und tiefes Verständnis Ihrer Bedürfnisse zu erlangen. Dass über 70% unseres Umsatzes von Stammkunden kommen, ist der Beweis für den Erfolg.

Für mehr Information kontaktieren Sie bitte:

**Darina Peneva**

Managing Director, Sofia

Email: [d.peneva@stantonchase.com](mailto:d.peneva@stantonchase.com)

Oder

**Dobromir Minkov**

Managing Partner, Sofia

Email: [d.minkov@stantonchase.com](mailto:d.minkov@stantonchase.com)

Tel: +359 2 962 29 31

## Пет въпроса към Пламен Кацаров, Управител, „ТУИ България“ ЕООД

### „ТУИ България“ ЕООД

Варна 9002, ул. „Генерал Колев“ 113,  
Бизнес център „Никулицел“, етаж 10  
Тел.: +359 52 382 52 5  
Имейл: info.bg@tui.com  
www.tuigroup.com



**Уважаеми г-н Кацаров, Вие сте Управител на „ТУИ България“, една добре позната компания. Опишете ни все пак накратко какъв е фокусът на Вашата компания в България и какви перспективи виждате тук.**

„ТУИ България“ ЕООД е част от туристическия концерн „ТУИ“ АГ и е най-голямата агенция за входящ туризъм в България с огромен потенциал за развитие.

Има офиси във Варна, Бургас и Слънчев бряг. В дружеството работят над 200 служители. Агенцията посреща повече от 250 000 туриста годишно. Обслужва туристи от 15 държави, което включва провеждане на екскурзии, трансфери, екскурзоводско обслужване, хотелско договаряне и настаняване и много други.

Мисия: „Създаваме усмивки!“

**Да се насочим към темата „човешки потенциал“. Каква е фирмената култура на Вашата компания, що се отнася до служителите? Как бихте я описали с три думи и защо?**

Фирмена култура на „отворени врати“.

При нас няма стени и прегради. Има диалог, много комуникация и усмивки.

Какво означава TUI? TUI = trusted, unique, inspiring

**Какви са възможностите за кариерно развитие пред служителите на „ТУИ България“, или с други думи, какво предприемате, за да ги задържите?**

Както се казва „only the sky is the limit“.

Отделяме внимание не само на финансовата, но и на социалната удовлетвореност на нашите служители, както и на професионалното им развитие.

**С коя от последните инициативи на „ТУИ България“ по отношение на персонала се гордеете особено?**

Постоянен достъп до модули за обучение и възможности за тренинги.

**И последно, една поговорка гласи: „Когато духа вятърът на промяната, едни строят стени, други разпъват платната“. Отнасяйки я към днешния корпоративен свят с всичките му аспекти, усещате ли „вятъра на промяната“ и ако да, каква промяна очаквате да донесе във Вашия бранш в бъдеще?**

Промяната ще бъде свързана с по-голяма дигитализация и оптимизация на работните процеси. Иновациите ще бъдат част от бъдещото развитие на „ТУИ България“.

## Пет въпроса към Деница Борисова, Ръководител отдел „Човешки ресурси и правен“, „Фесто Производство“ ЕООД

### „Фесто Производство“ ЕООД

София 1592, бул. „Христофор Колумб“ 7

Тел.: +359 2 970 07 01

Имейл: festo\_ps\_bg@festo.com

www.festo.com

# FESTO

**Уважаема г-жо Борисова, Вие сте ръководител отдел „Човешки ресурси и правен“ на „Фесто Производство“ ЕООД, една добре позната компания. Опишете ни все пак накратко какъв е фокусът на Вашата компания в България и какви перспективи виждате тук?**

„Фесто Производство“ ЕООД е модерно, бързоразвиващо се производствено дружество, част от немския концерн Festo AG – световен лидер в областта на индустриалната автоматизация, пневматиката, сервопневматичните и електрическите технологии за автоматизация. Заводът в България е световен лидер в производството на магнитни сензори. Основната производствена програма обхваща производството на различни видове сензори и принадлежности към тях, както и на присъединителни кабели. Дружеството произвежда над 1700 вида изделия и непрекъснато инвестира в иновативни решения, за да отговори на нуждите на пазара. Всеки ден произвеждаме по над 55 хил. броя сензори, кабели, скрепителни елементи и вентилни модули. През 2015 г. отбелязахме 25 години производствена дейност на Festo в България, а през 2016 г. – 10 години от основаването на отдел „Производство на инструменти и детайли“ в град Смолян. Дружеството ни се развива с ускорени темпове и перспективите за развитие и ръст в бъдеще са стабилни. Пример в тази насока е фактът, че през 2017 г. произведената ни продукция е с над 40% повече, отколкото за същия период на миналата година.

**Да се насочим към темата „човешки потенциал“. Каква е фирмената култура на Вашата компания, що се отнася до служителите? Как бихте я описали с три думи и защо?**

Мисията на Festo е да вдъхновява света с интелигентните си решения за автоматизация на промишленото производство. Дружеството ни се развива динамично, а духът на немската семейна фирма, съчетан с предимствата на глобалната компания е това, което ни различава от останалите работодатели и ни прави предпочитани от настоящите и бъдещите ни сътрудници. Ако трябва да опиша фирмената ни култура с три думи, това биха били сигурност, свобода и гъвкавост. Като работодател с утвърдена репутация ние ценим безопасността на хората, които реализират идеите – нашият производствен екип. Предлагаме сигурни работни места с дългосрочна заетост в изключително модерна, чиста и безопасна среда. При нас сътрудниците получават приятна работна атмосфера, отличаваща се с уважение, колективен дух и привлекателни възможности за развитие. Наред с това, ние сме глобална компания, която предлага на служителите си висока степен на гъвкавост. Екипът на „Фесто Производство“ се състои от мотивирани професионалисти, които имат желание да опитват нови неща и да допринасят със собствени идеи. Те се възползват от предоставяните от нас творческа свобода, широки възможности за обучения и професионално израстване и достъп до най-добри практики. Предоставяме на всички сътрудници отлични възможности да осъществяват идеите си, защото новаторството има нужда от свобода и сигурност.

**Какви са възможностите за кариерно развитие пред служителите на „Фесто Производство“ ЕООД, или с други думи, какво предприемате, за да ги задържите?**

Дружеството ни предоставя много и разнообразни възможности за кариерно развитие, благоприятствани от постоянния ръст. Гордеем се с факта, че много от ръководителите и средния мениджмънт в дружеството са израснали от най-ниско стъпало и са се доказали при нас. Във „Фесто Производство“ има ясно изградени кариерни пътеки както при монтажниците и машинните оператори, така и в останалите съпътстващи производството отдели. Това дава сигурност и предвидимост на сътрудниците, които знаят, че при високо представяне и постигане на резултати, израстването им е реално постижимо. Обективността и прозрачността на процесите на развитие на персонала се подпомагат от корпоративните системи за оценка на трудовото представяне, идентифициране и развитие на таланти и планиране на приемствеността. Разбира се, това далеч не е всичко, което правим, за да задържим най-ценния си капитал – хората. „Фесто Производство“ има много богата социална програма и пакет от допълнителни придобивки, регулярни инициативи за корпоративна социална отговорност и доброволчество, семейни и коледни тържества, два футболни отбора, клуб по народни танци и много други приятни съвместни мероприятия, които ни сближават и помагат на сътрудниците ни да се чувстват едно цяло с голямото семейство на Festo.

**С коя от последните инициативи на „Фесто Производство“ ЕООД по отношение на персонала се гордеете особено?**

Ние имаме много поводи за гордост, бих казала, че всяко вътрешно израстване на наш сътрудник, всяка нова защитена диплома или придобита допълнителна квалификация, всеки друг професионален или личен успех, а защо не и всеки щастливо пенсиониран сътрудник, който е прекарал голяма част от трудовия си път при нас, са повод за гордост.

Може би една от по-мощните ни инициативи през последните няколко години, която ще има дългосрочен положителен ефект, са образователните ни проекти в сферата на средното и висшето образование. Имаме над 10-годишно сътрудничество с професионални гимназии, за възпитаниците на които осигуряваме възможност за лятна производствена практика и стаж, като ежегодно приемаме около 100-120 ученици. През последните няколко години проправяме пътя на дуалното образование в България. То представлява паралелно обучение на две места – в професионално училище и в предприятие, като едновременно с теорията учащите придобиват и безценни практически умения, т.е. учене чрез работа. „Фесто Производство“ развива и популяризира тази нова за България форма на обучение, защото тя дава възможност на младите хора да придобият практически опит и социални умения в реална работна среда, което е солидна основа за по-нататъшно кариерно развитие. Дуалното обучение е и част от нашата корпоративна отговорност към образованието, чрез която се стремим да намаляваме нивата на младежката безработица и да създаваме квалифицирани и уверени кадри за пазара на труда, част от които ще останат на работа при нас. Още през 2016/2017 учебна година стартирахме сътрудничеството си с ПГМЕ „Н. Й. Вапцаров“ като един от работодателите на паралелка с дуално професионално обучение по специалност „Електрообзавеждане на производството“, а от учебната 2017/2018 се включваме като работодател в паралелки за дуално обучение по специалност „Промислена електроника“ в СПГЕ „Джон Атанасов“ и ПГМЕ „Н. Й. Вапцаров“. От наша страна подпомагаме гимназиите при разработването на учебните планове, а също така сме подготвили и подготвяме наставници за учениците. Наред с този проект, през 2016 г., съвместно с други две компании, стартирахме иновативен подход в провеждането на учебната и производствена практика на учениците от 11-ти клас от СПГЕ „Джон Атанасов“. Класът ученици бе разделен на три групи и на ротационен принцип премина в рамките на един учебен срок професионално

обучение в трите фирми по предварително разработена програма от подробно разписани обучителни ситуации. Уникалността на този проект бе както от страна на работодателите, които вместо конкуренти на пазара на труда, бяха партньори в развитието на младите хора, така и от страна на учениците, които може би единствени сред връстниците си имаха шанса да преминат реална практика не в една, а в три големи международни компании, да разгледат, сравнят и придобият по-ясна представа за вариантите за бъдещата им работа. Надграждане в същата посока е и Лятната академия на „Фесто“, която дава възможност за работа в производството на трудов договор през летните месеци на ученици и студенти, които придобиват ценен опит, стаж и препоръки за последваща професионална реализация. Не на последно място, партнираме с най-престижните български университети чрез участия в конференции и събития, представяне на възможностите за работа при нас, осигуряване на задания за курсови и дипломни проекти и изнасяне на лекции на интересни практически теми. Ежегодно даваме възможност за стаж на около 20 студенти от инженерни и други специалности, голяма част от които продължават кариерата си при нас.

**И последно, една поговорка гласи: „Когато духа вятърът на промяната, едни строят стени, други разпъват платната“. Отнасяйки я към днешния корпоративен свят с всичките му аспекти, усещате ли „вятъра на промяната“ и ако да, каква промяна очаквате да донесе във Вашия бранш в бъдеще?**

Промяната не е еднократно събитие, а нещо, което се случва всеки ден. Няма компания, която да не усеща „вятъра на промяната“, започвайки от недостига на квалифицирани кадри на пазара на труда, през все по-конкурентната среда до промените, които ще донесе Индустрия 4.0. „Фесто Производство“ ЕООД е от фирмите, които уверено разпъват платната и следват курса, като регулярно го проверяват и при необходимост правят корекции. Автоматизацията на производствата и процесите ще е все по-необходима в бъдеще, което предполага стабилен ръст в нашия бранш. С дългосрочните цели, които си поставяме и инвестициите в образование и квалификация на персонала и на младите хора, уверено посяваме семената на плодовете, които ще берем в бъдеще.



**Издава:**

Германо-Българска индустриално-търговска камара (ГБИТК)  
ул. Ф. Жолио-Кюри 25 А | 1113 София  
Т +359 2 81630-10 | Ф +359 2 81630-19  
[info@ahk.bg](mailto:info@ahk.bg) | <http://bulgarien.ahk.de>

**Главен управител на ГБИТК:**

Д-р Митко Василев

**Редактор:**

Максимилиан Ерхард

**Дизайн и оформление:**

Мейкър Артс | <http://maker-arts.com>

**Печат:**

Алианс Принт | <http://alliance-print.com>

**В брошурата са използвани снимки от:**

Илюстрация заглавна страница:  
Peshkova/Shutterstock

Илюстрации стр. 8, 18, 24, 28:  
<https://www.pexels.com>

Илюстрации стр. 16, 17, 19:  
Copyright© CATRO Bulgaria EOOD. All rights reserved.

Илюстрация стр. 29:  
Copyright© 2014-2015 Fotolia LLC. All rights reserved.

Илюстрации стр. 33, 35:  
С подкрепата на „Аурубис България“ АД

Илюстрация стр. 40:  
С подкрепата на „Лидл България“ ЕООД & КО.КД

Илюстрация стр. 41:  
С подкрепата на „Луфтханза Техник София“ ООД

Илюстрация стр. 47:  
С подкрепата на „Фесто Производство“ ЕООД

**Освобождаване от отговорност:**

Въпреки че тази публикация е изготвена с изключителна прецизност, гаранция за верността и изчерпателността на информацията, съдържаща се в нея, не може да се предостави. Ето защо издателят не носи отговорност за евентуални неточности и непълноти. Информацията в тази публикация не замества по никакъв начин професионалната консултация.

Всички права запазени. © Германо-българска индустриално-търговска камара 2017.  
Следва да се има предвид, че съдържанието на публикацията е обект на авторско право.

Supported by:



Federal Ministry  
for Economic Affairs  
and Energy

on the basis of a decision  
by the German Bundestag

# ***PwC's Academy Bulgaria***

**Your Partner for Integrated Training Solutions**



***Trust***

***Quality***

***Variety***

***PwC's Academy Bulgaria***

***9-11 Maria Louisa, Sofia 1000, Bulgaria***

***Phone: +359 2 9355 361***

***E-mail: [pwacademy.bulgaria@bg.pwc.com](mailto:pwacademy.bulgaria@bg.pwc.com)***

***LinkedIn: PwC's Academy - PwC Bulgaria***

***Showcase Page***





Deutsch-Bulgarische  
Industrie- und Handelskammer  
Германо-Българска  
индустриално-търговска камара

**Редакционно приключване:** Септември 2017 г.