

Юни 2024 г.



# ИНФОРМАТОР

Българска асоциация  
за управление на хора



**Стр. 13**

**„Моделът STAR.  
Даване на развиваща  
обратна връзка“** -  
статия в рубриката  
„HR идеи“  
с HR Consulting  
Partners и  
U Matter Corporate  
Wellness



**Стр. 16**

**„Предотвратяване  
на топлинен удар:  
мерки за защита  
на служителите“** -  
в рубриката  
“Здравето  
и безопасността  
на работното място”  
с „Респонса Превент“

## На фокус:

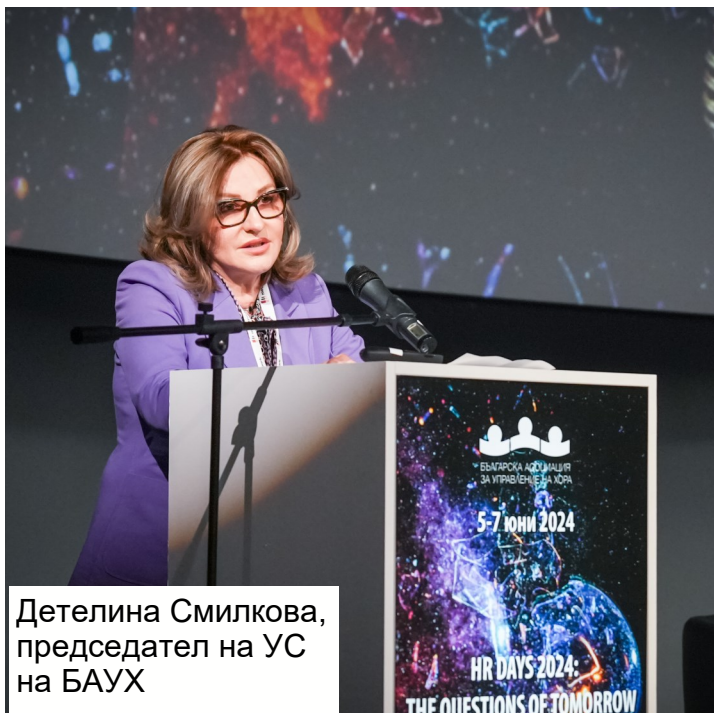
**Стр. 2** - Пролетната конференция на БАУХ  
„HR Days 2024“ – 3 дни, 2 майсторски класа,  
3 работилници, около 50 лектори,  
над 300 участници

Генерални спонсори

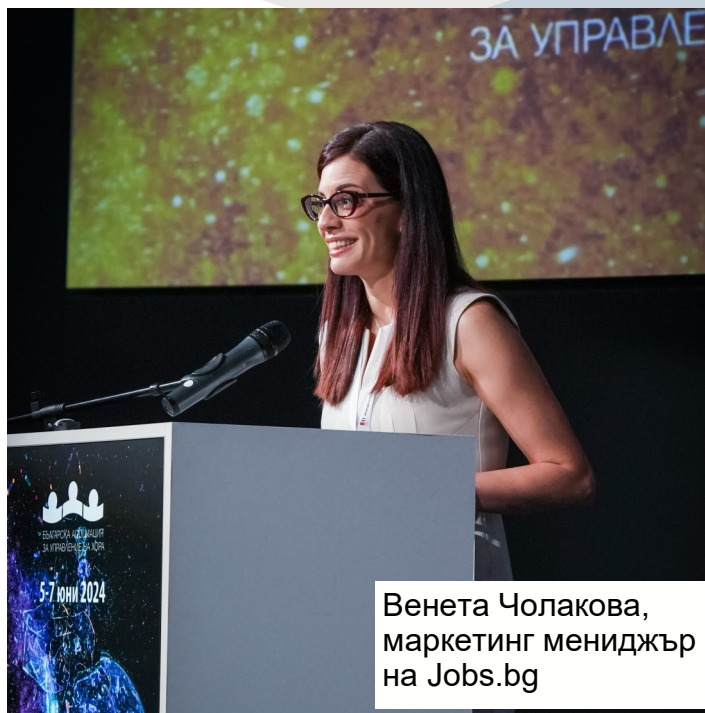
Открий нови  
възможности

**jobs.bg**  **ECONOMY.bg**

# Пролетната конференция на БАУХ „HR Days 2024“ – 3 дни, 2 майсторски класа, 3 работилници, около 50 лектори, над 300 участници



Детелина Смилкова,  
председател на УС  
на БАУХ



Венета Чолакова,  
маркетинг мениджър  
на Jobs.bg

Пролетната конференция на Българската асоциация за управление на хора „HR Days 2024“ тази година се състоя в рамките на 3 дни – от 5 до 7 юни. Домакин на събитието беше Интер Експо Център – София.

Генерални спонсори на събитието бяха [Jobs.bg](https://www.jobs.bg) и [Economy.bg](https://www.economy.bg).

Основен спонсор на конференцията беше [Pluxee](https://www.pluxee.com).

Спонсор на HR Days 2024 беше [Groupama Застраховане](https://www.groupama.bg).

Темата на [HR DAYS 2024](https://www.hr-days.com) тази година беше „The Questions of Tomorrow and the Answers of Today”. Целта на събитието беше да ни накара да се замислим за тенденциите, които утре ще бъдат реалност – промените, за които четем в статиите и прогнозите на световните HR анализатори и изследователи, съвсем скоро ще започнат да влияят пряко върху работата на HR професионалистите.



Гопал Кутвару

Беат Джонър

На 5 юни се проведеха майсторски класове с двама международни лектори – **Гопал Кутвару** – професионалист в сферата на бизнес развитието и използването на данни за управление на сложни трансформационни процеси, с дългогодишен опит на високи управленски позиции в Sage, Microsoft, Dell, Lego, Siemens, Nokia, и **Беат Джонър**, Korn Ferry Master Associate, чийто фокус е върху организационното развитие и управлението на таланти.

## People Analytics - Unleashing the Power of Data in HR

С навлизането на технологиите, HR професионалистите имат достъп до все повече и повече данни по отношение на поведението на хората в организацията.

Как разчитаме тези данни, как отсяваме важните, как ги използваме, за да бъдат решенията ни в привличането на хора, развитието им, ангажирането им най-правилните за контекста на организацията ни - **Гопал Кутвару** ни въведе професионално в материята.

## Cultivating Leadership and Talent Excellence

Тази мастърклас беше предназначен специално за HR професионалисти, които търсят начини да “вдигнат нивото” в стратегиите на организациите си за развитие на таланти и лидерите.

Задълбочени дискусии, сесии за колаборация и споделяне на опит и идеи, практически примери и активности – този мастърклас беше разработен така, че да си вземете работещи идеи и инструменти с вещата намеса на **Беат Джонър**.

Както и в предишни издания, конферентната програма, която се проведе на 6 и 7 юни, предложи разнообразни формати и съдържание – прогнози и тенденции, дискусии, споделяне на добри практики, интерактивни работилници и др. Във фокуса на събитието бяха темите за привличането на таланти, ученето и развитието, и ангажираността на служителите. Около 50 лектори, модератори и фасилитатори участваха в двата дни на конференцията. Над 300 участници се включиха в събитието.



Водещ лектор в първия ден на конференцията – 6 юни, в рамките на сутрешния блок от сесии на тема “Questions of tomorrow: Skills-Powered Organizations on the Horizon”, беше Гражина Матис от European Consulting Hub на Mercer, която представи актуални данни и тенденции въз основа на проучвания на Mercer, свързани с уменията на пазара на труда.



В рамките на HR Strategic Talk блока стратегическия поглед върху ролята и бъде-

щето на ЧР функцията обсъди Анна Габровска, директор „Хора и култура“ във „Филип Морис България“, и Милена Органджиева, управляващ директор за България, Северна Македония, Косово и Албания в MSD.



Люба Паунова, управител на „Байер“ за България и ръководител „Човешки ресурси“ за Румъния, България и Молдова разказа повече за промяната, как се случва тя и какви предизвикателства носи със себе си.

Модератор на дискусиата беше Златина Михайлова, основател на Zivo.

В следобедните блокове в първия ден на конференцията се проведе общо шест дискуссионни паралелни сесии под заглавието „Answers of today: Attract, Develop, Retain“.



В рамките на панела „Make them choose you“, посветен на темата за изграждане на работодателската марка, участваха Янка Захариева,

ръководител „Подбор и развитие на работодателската марка“ в „Аурубис България“, Марсел Клокска, Team Lead Global Employer Branding, Recruiting & Talent Acquisition в Aurubis AG, Пламена Янева, ръководител „Обучение и ангажираност“ в Lidl България, Рая Цветкова, ръководител „Работодателска марка“ в Lidl България, Дебора Апостолова, мениджър „Работодателска марка и комуникации“ в Bosh Digital, и Синиша Джукич, генерален мениджър на Bosh Digital. Модератор на панела беше Нина Владимирова, H4H Solutions.



В панела „Prepare them to lead the future“ беше обсъдена темата за развитието на лидерите. В него участва Катя Дурчова, старши експерт „Развитие на умения и компетенции в Клоновата мрежа“ в Банка ДСК, Доброслав Добрев, управляващ съдружник на Ninety-Nine, Ивайло Банков, директор „Човешки ресурси“ в Experian България, Даниела Миховска, Strategy Advisor в „Пластхим-Т“, и Мария Шиварова, директор „Хора и култура“ в „Пластхим-Т“. Модератор на дискуссионния панел беше Ивайло Илиев, управляващ съдружник на Ninety-Nine.



В дискуссионния панел „Onboard them carefully“ обект на дискусията беше темата за внос на работници от чужбина. В него се включиха Наталия Тулуш, директор „Човешки ресурси“ на GP Group, Стелияна Петкова, старши професионалист „Човешки ресурси“ в „Мелексис България“. Модератор беше Димо Попов, национален бизнес мениджър „Подбор и временна заетост“ в Gi Group.



В рамките на панела „Make them care“, посветен на темата за изграждане на ценности в организацията, участваха Венета Кирякова, директор „Човешки ресурси“ в Ocean Investments, Мая Тасева, директор „Човешки ресурси“ в Sopharma, и Невена Илиева, мениджър „Подбор и мотивация“ във Viva Credit. Модератор на панелната дискусия беше Стефка Танчева, ръководител направление „Развитие“ в „Адрес недвижими имоти“.



В панела „Encourage them to share“ беше обсъдена темата за менторството в организацията. В него участваха Диана Костова, ръководител на отдел „Обучение, развитие и мотивация“ в Kaufland България, Йорданка Костова, директор „Управление на таланти и работодателски бранд“ в Пощенска банка, и Емил Минев, вицепрезидент „Развитие на хората“ в Paysafe. Модератор беше Цветелина Еремиева, мениджър „Човешки ресурси“ на Scalefocus.



В сесията „Stay Tuned“ бяха дискутирани актуални законодателни промени. Новостите в Кодекса на труда, касаещи работата от разстояние представи Ирен Александрова, инженер по здравословни и безопасни условия на труд, а Европейската директива за равенство в заплащането на мъжете и жените и нейното имплементиране в българското законодателство обсъдиха Татяна Добрева, старши консултант „Човешки ресурси“ в Marsh McLennan, адв. Петър Боюклиев, адвокатска

кантора „Йорданова, Ризова и съдружници“ и Филип Анастасиу, мениджър „Човешки ресурси“ за България и Гърция в LC Waikiki. Модератор на дискусията беше Добромира Манасиева, член на УС на БАУХ.

Вторият конферентен ден – 7 юни, започна със сутрешен блок от сесии „Questions of Tomorrow: Trends to Consider“, посветен на тенденциите, които вече са част от ежедневието ни.



Специален гост беше Гопал Кутвару – професионалист в сферата на бизнес развитието и използването на данни за управление на сложни трансформационни процеси, с дългогодишен опит на високи управленски позиции.



Темата за AI в HR беше обект на обсъждане от Камен Кънев, управител на LS-S Leadership Support Bulgaria, и Надежда Василева, директор на „Адеко България“.



В сутрешния блок от сесии „Questions of Tomorrow: the HR of Tomorrow“ участва Мария Динева, Business Intelligence Team Lead в Assert International, която представи данните от проучването на Manpower България „HR Screening 2024“ и очерта промените в приоритетите на HR функцията спрямо 2023 година.



В дискуссия Дария Топалова, директор „Човешки ресурси“ на „Плейтех България“, Мустафа Мустафов, мениджър „Човешки ресурси“ на „Видеолукс Холдинг – Технополис и Практикер“, и Антония Събева, изпълнителен директор на MFG обсъдиха как HR отделите да се подготвят за предизвикателствата на утрешния ден.

Модератор на сесиите беше Мария Стоева, директор за България на Assert International Bulgaria и директор „Продажби и бизнес развитие“ в ManpowerGroup България.

Следобед на втория ден от конферентната програма се състояха 3 паралелни работилници.



В работилницата на тема „Стрес и бърнаут – нагласи и отговорности“ водещи бяха Силвия Куманова, Ралица Балабанова, и Радостина Минина от Somenso.



Темата на следващата работилница беше „Agile за HR и HR за Agile“. В нея темата беше гъвкавостта – това, което ни е необходимо, за да бъдем готови да посрещнем предизвикателствата на бъдещето. Водещи бяха Ивелина Железчева, глобален директор „Човешки ресурси“ в Constructor Group, и Нина Проданова-Йоцева, съосновател и управляващ партньор в ITCE.



Третата работилница беше на тема „HR of Tomorrow: The (un)known Skills and Challenges of the Future“. В рамките на този уъркшоп Ралица Любенова, мениджър „Програми и обучения“ в U Grow Academy и екипа на компанията подпомогнаха участниците да се подготвят за предизвикателствата на бъдещето чрез иновативния метод Pro.Play на Playmobil.

\*\*\*

Галерия със **снимки** от събитието можете да видите [ТУК](#).

Линкове към **видеоматериали** от пролетната конференция на БАУХ в Economy.bg можете да гледате по-долу:

- [видеорепортаж](#) от събитието
- анкета „[Кои са професиите и уменията на бъдещето](#)“
- „[Тенденции и приоритети в управлението на хора през 2024 г.](#)“
- „[Как да извлечем повече при използване на изкуствен интелект](#)“
- анкета „[Кои са приоритетите пред ЧР лидерите в България](#)“
- анкета „[Какво е бъдещето на HR-а?](#)“

Открий нови  
възможности **jobs.bg**

 **ECONOMY.bg**

## Състоя се четвъртата среща от поредицата присъствени събития „HR Survival“



Четвъртата среща от новата ни поредица присъствени събития, наречена „HR Survival“, се състоя на 27 юни и беше на тема „Управление на промяната“.

В днешната динамична бизнес среда компаниите трябва да могат бързо да се адаптират към променящите се пазарни условия, технологичните иновации и променящите се нужди на клиентите. В изследването на Gartner – „Тенденции за управление на хора за 2024 година“, управлението на промяната е посочено като ключова способност на мениджърите свързана с оцеляването на компаниите. Настоящата вълна от сливания и придобивания обаче въвежда нови предизвикателства, включително необходимостта от възприемане на нови бизнес стратегии, усвояване на нови пра-

вила и процедури и изграждане на взаимоотношения с непознати колеги и мениджъри - всичко това може да доведе до повишен стрес, свързан с работата.

В нашата дискусия „HR Survival“ навлязохме в основните умения, необходими за ефективно управление на промените, както и в сложността на сливанията и придобиванията.

Специален гост-лектор на събитието беше Бойка Микова, Senior HR Leader and International CHRO, която сподели своя опит относно критичната роля на човешкия фактор при сливанията и придобиванията и предостави информация за това как успешно да се адаптираме към тези промени. Нейните обширни познания и опит помогнаха да се идентифи-

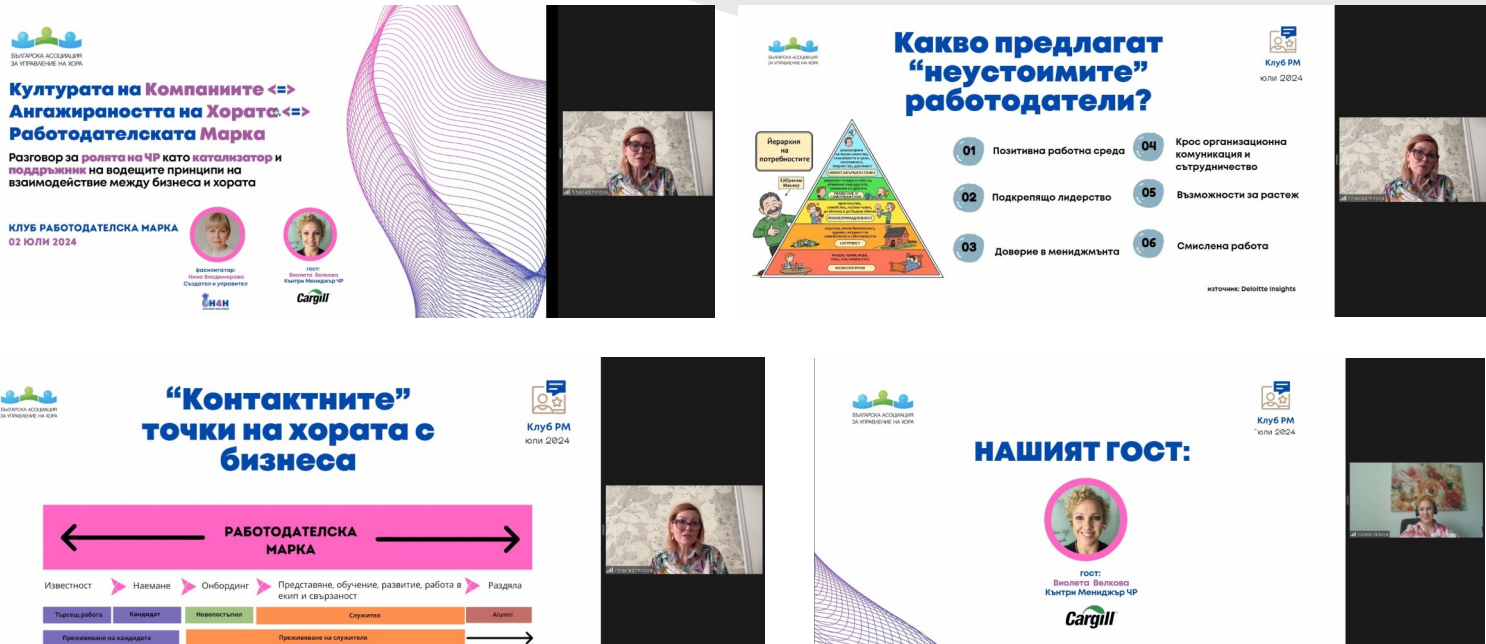
цират често срещаните пречки и предоставиха стратегии за преодоляването им.

Фасилитатори на разговора бяха Силвия Куманова, създател на Somenso, и Радостина Минина, программен мениджър на Business in mind – Somenso's signature Employee Assistance Program.

Поредицата има за цел да послужи за платформа за задълбочена професионална дискусия и улесняване на диалога между професионалистите в областта на човешките ресурси.

Поредицата от събития БАУХ провежда в партньорство с екип новатори от Somenso, прилагачи холистичен подход към менталното здраве и качество на живот – „Because you matter“.

# Проведе се втора за годината среща на клуб „Работодателска марка“ към БАУХ



На 2 юли се проведе втората за тази година среща на Клуб „Работодателска марка“ към БАУХ.

Продължаваме да изследваме в дълбочина и през практиката на различни компании взаимоотношенията им с хората като работодател, за да разкриваме комплексността на процесите и инструментите, които изграждат работодателския имидж.

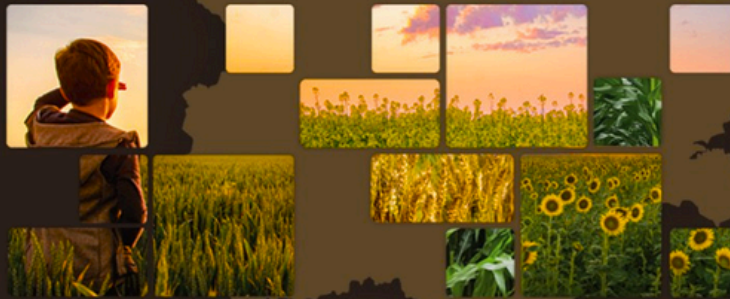
Срещата беше посветена на връзката между културата на организацията и ангажира-

ността на хората, и как в крайна сметка това се отразява върху работодателската марка. Обсъдено беше как водещите принципи на дадена компания и начинът, по който постига своите резултати, празнува победите и посреща трудностите или загубите, предопределят къде и кого привличаме и задържаме, доколко сме успешни и витални в даден бизнес домейн. И разбира се, беше засегната ролята на ЧР професионалистите като катализатор, проводник и стожер на ценностите във всеки етап от

цикъла на хората в организацията.

Нина Владимирова от Н4Н Солюшънс по традиция ни въведе през темата и сподели своите наблюдения и опит в инфилтрирането на ценностите в живота на една корпоративна общност.

Специален гост беше Виолета Велкова - мениджър ЧР на Cargill за България, която има повече от 20 години опит в международни компании за банкиране, технологии и споделени услуги.



## НОВ КОРПОРАТИВЕН ЧЛЕН !

АГРОБЛОК Е ВОДЕЩА БЪЛГАРСКА КОМПАНИЯ В ТЪРГОВИЯТА СЪС ЗЕМЕДЕЛСКА ПРОДУКЦИЯ - ЗЪРНЕНИ И МАСЛОДАЙНИ КУЛТУРИ, СЕМЕНА, МИНЕРАЛНИ ТОРОВЕ И ПРЕПАРАТИ ЗА РАСТИТЕЛНА ЗАЩИТА. ОСНОВАНА ПРЕДИ ПОВЕЧЕ ОТ 20 ГОДИНИ, В МОМЕНТА КОМПАНИЯТА Е ДОВЕРЕН И РАЗПОЗНАВАЕМ ПАРТНЬОР КАКТО В СТРАНАТА, ТАКА И НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ ПАЗАРИ. АГРОБЛОК ПРИТЕЖАВА ЗЪРНОБАЗИ И ЛОГИСТИЧЕН ПАРК В ЦЕНТРАЛНАТА ЧАСТ НА СЕВЕРНА БЪЛГАРИЯ, КАКТО И БУФЕРНИ СКЛАДОВЕ В НЕПОСРЕДСТВЕНА БЛИЗОСТ ДО ОСНОВНИТЕ ПРИСТАНИЩА, ЗА ДА СЕ ОРГАНИЗИРА ГЛАДЪК ПРОЦЕС НА ИЗПЪЛНЕНИЕ И ПОСТОЯНЕН ТОВАРОПОТОК, ПРИЗНАТА ОТ МЕЖДУНАРОДНИТЕ МУЛТИНАЦИОНАЛНИ КОМПАНИИ, АГРОБЛОК Е ВОДЕЩ ИЗНОСИТЕЛ ОТ БЪЛГАРИЯ.



КОРПОРАТИВНИТЕ ЦЕННОСТИ НА АГРОБЛОК СА МОРАЛНИТЕ И ЕТИЧНИ СТАНДАРТИ НА ПОВЕДЕНИЕ, ОТ КОИТО РЪКОВОДСТВОТО И ВСЕКИ ЕДИН ЧЛЕН ОТ НАШИТЕ ЕКИПИ СЕ РЪКОВОДЯТ ПРИ ИЗПЪЛНЕНИЕ НА СВОЯТА ЕЖЕДНЕВНА ДЕЙНОСТ В ДУХ НА:

- ВЗАИМНО УВАЖЕНИЕ ;
- ВОДЕНЕ НА ГРАДИВЕН ДИАЛОГ ЗА ОЦЕНКА НА НУЖДИТЕ НА КЛИЕНТИ, СЛУЖИТЕЛИ И ПАРТНЬОРИ;
- ВЗЕМАНЕ НА УСТОЙЧИВИ И ИЗПРЕВАРВАЩИ РЕШЕНИЯ, БАЗИРАНИ НА ПРЕДВИДИМОСТ.



С ПРИОРИТЕТ Е ПРЕДОСТАВЯНЕТО НА НАЙ-ВИСОКИ СТАНДАРТИ ЗА КАЧЕСТВО, БЕЗОПАСНОСТ И ЗДРАВЕ ПРИ РАБОТА, ОПАЗВАНЕ НА ОКОЛНАТА СРЕДА, РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ И СЪТРУДНИЧЕСТВО С ВСИЧКИ ЗАИНТЕРЕСОВАНИ СТРАНИ ВЪТРЕ И ИЗВЪН ОРГАНИЗАЦИЯТА.

АГРОБЛОК Е ДИНАМИЧНО РАЗВИВАЩА СЕ ОРГАНИЗАЦИЯ ВОДЕНА ОТ ПРЕДПРИЕМАЧЕСКИ ДУХ, КОЕТО НОСИ СЛЕД СЕБЕ СИ ВИСОКИ БИЗНЕС ЦЕЛИ. БЛАГОДАРЕНИЕ НА ТОВА, КОМПАНИЯТА УСПЕШНО РАЗВИВА ШИРОКОМАЩАБНА ДЕЙНОСТ В ОБЛАСТТА НА ЗЕМЕДЕЛИЕТО И ПРЕДЛАГА КОМПЛЕКСНА ГРИЖА ЗА АГРОБИЗНЕСА, И НЕ САМО. ТЕЗИ ДРЪЗКИ ЦЕЛИ БИВАТ РЕАЛИЗИРАНИ ЧРЕЗ ПОЧТЕНОСТ И ОТГОВОРНОСТ, КАТО ОСНОВОПОЛАГАЩИ ПРИНЦИПИ, КОИТО ПОПУЛЯРИЗИРАМЕ ПОВСЕМЕСТНО. В ТОЗИ СМИСЪЛ, НА ПОЧИТ Е ВЗАИМНОТО УВАЖЕНИЕ ПРИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, КАКТО С ХОРАТА ОТ НАШИТЕ ЕКИПИ, ТАКА И С ВСИЧКИ, КОИТО СА ЧАСТ ОТ ЕКИПИТЕ НА НАШИТЕ ПАРТНЬОРИ И КЛИЕНТИ.



АГРОБЛОК ЕООД  
ГР. Г. ОРЯХОВИЦА  
УЛ. „СВЕТИ КНЯЗ БОРИС I-ВИ № 1

ТЕЛ.: +359 883 967 878  
E-MAIL: [OFFICE@AGROBLOK.COM](mailto:OFFICE@AGROBLOK.COM)  
УЕБСАЙТ: [WWW.AGROBLOK.COM](http://WWW.AGROBLOK.COM)

## Ди Ес Смит България

### Замисляли ли сте се някога как устойчивите опаковки могат да променят бизнеса и да допринесат за по-устойчив свят?

Ние от Ди Ес Смит България знаем как да отговорим, защото разбираме възможността **опаковките** да играят важна роля в един променящ се свят. Нашата цел е да помагаме на нашите клиенти да откликват на променящите се навици за пазаруване с устойчивите опаковъчни решения, от които обществото се нуждае.

Прилагайки нашия подход на кръгов дизайн, ние елиминираме отпадъците и замърсяването, като вече сме помогнали на нашите клиенти да премахнат над един милиард пластмасови елементи в глобален мащаб.

С производството си на опаковки от велпапе **Ди Ес Смит България** е най-големият в страната доставчик на устойчиви опаковъчни решения за всички индустрии и канали за дистрибуция.

Компанията е част от британската група DS Smith S.A., водещ доставчик на устойчиви опаковъчни решения, продукти от хартия и услуги за рециклиране в световен мащаб. Играе ключова роля във веригата за създаване на стойност в различни сектори, включително електронна търговия, бързооборотни потребителски стоки и промишленост.

Чрез своята цел „Преоткриваме опаковките на по-високо ниво в един променящ се свят“ и стратегията за устойчивост „**За сега и за бъдещето**“ Ди Ес Смит се ангажира да води прехода към кръгова икономика и предлага повече кръгови решения на своите клиенти и на обществото като цяло – замяна на проблемни пластмаси, намаляване на въглеродни емисии във веригите на доставки и разработване на иновативни решения за опаковане.

За повече информация относно Ди Ес Смит България АД и пълен продуктов каталог посетете нашия уебсайт: [www.dssmith.com/bg](http://www.dssmith.com/bg)



## ФЪОНИКС Фарма

ФЪОНИКС Фарма е водещ интегриран доставчик на здравни услуги в България с почти 30 години опит на пазара, част от групата ФЪОНИКС, европейски лидер в търговията на едро с фармацевтични продукти. Компанията обслужва над 3000 аптеки и 250 болници в България, а в портфолиото си има близо 20 000 продукта и специализиран здравен софтуер. ФЪОНИКС Фарма си партнира с водещи производители на медицински изделия и е ексклузивен представител на водещи чуждестранни производители на българския пазар.



a PHOENIX company

Компанията осигурява 100% национално покритие на територията на България, благодарение на своя дългогодишен професионален опит и дистрибуционните си центрове, които са разположени в 5 ключови точки в страната (София, Пловдив, Бургас, Велико Търново и Варна). ФЪОНИКС Фарма ИТ Сървисиз е стратегически хъб за иновации на групата ФЪОНИКС, открит в България през 2022 г. Основен фокус в дейността на хъба са инвестициите в областта на сигурността на данните, изкуствения интелект и машинното обучение и използването им за създаване на иновативни решения в областта на здравеопазването.

## Не работа, а кауза

Ние във ФЪОНИКС Фарма споделяме една кауза – да допринасяме за по-доброто бъдеще на здравеопазването. Вярваме, че в основата на успеха ни са хората. Хора, които споделят идеите си, имат активна позиция и искат да са по-добри във всичко, всеки ден. Хора, които подкрепяме, ценим и развиваме. Хора, на които предлагаме не само стабилността и сигурността на компания, която е пазарен лидер и предпочитан международен партньор за директен достъп до здравни услуги и продукти, но и възможността да допринасят за иновативната ни бизнес стратегия и непрестанно развиващите се технологии, които създаваме.

<https://www.phoenixpharma.bg/office@phoenixpharma.bg>



**ПО-ДОБРОТО  
БЪДЕЩЕ НА  
ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО.**

Кауза, а не работа.



Кандидатствай сега на  
[www.phoenixpharma.bg](http://www.phoenixpharma.bg)

a PHOENIX company

## Моделът STAR. Даване на развиваща обратна връзка

Обратната връзка е ключова за развитието и растежа в една компания. Да се научите как и кога да давате ефективна и развиваща обратна връзка, е важно за всеки екип, а на помощ идва моделът STAR – като един от моделите, които ни помагат да даваме качествена обратна връзка. Разбира се, има и други, които ни харесват – като SBI, Radical Candor, EEC, Pendleton.

Ако знаете какво да кажете, но не знаете как да го представите добре, използването на модел за обратна връзка може да ви помогне да опростите процеса. Моделите за обратна връзка са инструменти, с чиято помощ предоставяте кратка, ясна и конкретна обратна връзка, защото:

1. Моделите за обратна връзка осигуряват лесна структура, която да следвате, за да дадете полезна обратна връзка с действие.
2. Положителната обратна връзка и насърчението могат да дадат на служителите увереност да действат според добрите си идеи.
3. Структурата на моделите за обратна връзка може да повиши яснотата и ефективността на срещите със служителите.

### Моделът STAR

STAR е акроним, който означава:

- Situation (ситуация)
- Task (задача)
- Action (действие)
- Result (резултат)

Този модел може да бъде чудесен способ да се опише поредица от събития по начин, който резонира със служителите.

1. Ситуация или задача: Първо, опишете конкретната ситуация или задача, пред която е изправен служителите, възможно най-конкретно. Например вместо да кажете „Свърши страхотна работа...“, можете да кажете „Нашите продажби за месеца намаляха“ или „Имахме клиент, който се оплакваше от лошо обслужване“ (т.е. заложете на конкретиката на ситуацията/задачата).

2. Действие: След това опишете действието, което служителите е предприел или не е предприел. И сега бъдете възможно най-конкретни и включете подробности като „не успя да направиш 10% повече продажби“ или „успокои клиента АБВ, като го

### За рубриката:

*Всяко ново нещо започва с една идея... И с три въпроса - защо, какво и как...*

*Всеки месец в тази рубрика на бюлетина “Информатор” ще ви представяме интересни концепции, ще правим преглед на нови подходи, ще показваме различни гледни точки, ще търсим нестандартния поглед към актуални теми в HR областта с една единствена цел - да ви заредим с нови идеи за малки стъпки, с които се постигат големи промени.*

**Рубриката се подготвя от експертите на:**



изслуша и му предложи отстъпка“, а не фрази като „обърка това“ или „оправи онова“.

3. Резултат: Накрая опишете прекия резултат от действието и обяснете конкретно защо действието е било ефективно/неефективно. Например „След като успокои клиента, той все пак купи...“.

С помощта на този модел и неговата рамка можете да опишете конкретна ситуация, да обясните каква е била задачата или целта, да идентифицирате какви действия са били предприети или не, и да подчертаете какви са били резултатите. С модела STAR давате обратна връзка, която е конкретна, фактическа и фокусирана върху поведението и въздействието, а не е неясна, лична или субективна.

## Но преди да се стигне до даване на обратна връзка...

### 1. Поставете ясни очаквания

Ако кажете на дете да си почисти стаята, трябва да обясните, че „чисто“ означава леглото да е оправено, играчките да са поставени в кутията за играчки и дрехите да са подредени в гардероба. Без тези подробности детето може да смята, че играчките и

дрехите, напъхани под леглото, са добре свършена работа. Вашите служители не са деца, но все пак трябва да знаят спецификата на това, което се счита за добре свършена работа.

Предайте очакванията с подробности, за да повишите мотивацията на служителите. Включете конкретни цели, като например броя на студените обаядания, които служителите трябва да правят на седмица, броя на контактите с клиенти, които трябва да осъществят лично или по телефона на седмица, или времето за отговор на имейлите на клиентите. Ако не зададете очакванията, че имейлите на клиентите трябва да получат отговор в рамките на 6 часа, вашите служители може да смятат, че 24 часа са добрият срок.

Неясните, променящи се или неизказани очаквания могат да накарат служителите да се почувстват объркани, разочаровани или така, сякаш фаворизирате едни пред други.

### 2. Фокусирайте се върху резултатите повече, отколкото върху процеса

Преди да критикувате как даден служител е изпълнил дадена задача, помислете дали стандартният метод наистина е единственият или най-добрият начин за

изпълнението на тази задача. Може би новият служител е открил нова възможност и нов начин. От друга страна, може би неговият процес е проработил този път, но според вашия опит по-старият процес има по-значими предимства.

Започнете с това, което вашите служители са направили правилно. След това ги преведете през друг клиентски сценарий и обяснете как стандартният процес работи по-добре. Ще запазите мотивацията и самочувствието им и ще им оставите нещо ново, което да прилагат и да научат. Може това да ги подготви и за ситуация, с която не са се сблъскали все още.

### 3. Осигурете постоянна обратна връзка

Служителите се нуждаят от регулярна, честа обратна връзка. На никого няма да му е приятно да разбере, поради липса на навременна обратна връзка, че е правил нещо погрешно в продължение на шест месеца, когато е могъл да го прави както трябва през цялото това време.

„Пропуснахме нашата отборна цел две поредни седмици и трябва да разберем защо. Как можем да коригираме това? Ще започна с няколко неща, които виждам, че трябва да направим по-добре, а след това искам да чуя вашите мисли за това какво ви пречи да допринесете за целта на екипа.“

Като предлагате обмислена, последователна обратна връзка, вие изграждате мотивация у служителите и помагате на екипа да даде най-доброто от себе си.

## Още STAR примери и насоки

1. За да използвате метода STAR за положителна обратна връзка, можете да започнете, като опишете ситуацията или примера, който искате да похвалите. След това обяснете каква е била задачата или целта и защо е била важна или ценна.

После идентифицирайте какви действия е предприел служителят, като например неговите умения, поведение, стратегии или инициативи. И накрая, подчертайте какви са били резултатите или изходите, като например постиженията, ползите, въздействията, дори поуките.

„Искам да отлича своята презентация от миналата седмица. Имаше кратък срок и сложна тема. Проучи данните експертно, създаде увлекателна рамка и я представи с увереност. В резултат на това впечатли клиента и осигури договора, повишавайки нашата репутация.“

**2. За да използвате метода STAR за развиваща (често наричана конструктивна, градивна – но ние я наричаме „развиваща“) обратна връзка, можете да започнете, като опишете ситуацията или примера, който трябва да бъде разглеждан, като грешка, проблем, конфликт или пропуск. След това обяснете защо задачата или целта са били важни и идентифицирайте какви действия не е предприел служителят или е трябвало да предприеме по раз-**

личен начин. Подчертайте какви са били резултатите, като последиствия, загуби или рискове. И за да е развиваща, предложете на служителя какво конкретно би могъл да направи следващия път по различен начин. Дайте му/й предложение какво да пробва. Или го/я попитайте какво счита, че той/тя би могъл да направи по-различно следващия път.

„Бих искал да дам отзив относно доклада ти до мениджъра вчера. Трябваше да го изпратиш до обяд като част от нашия тримесечен преглед, но не успя навреме. Освен това не го направи, следвайки формата и указанията, и не си го проверил за грешки. Следователно забави нашия процес на преглед и създаде негативно впечатление за нашия екип, което доведе до някои критични коментари от страна на мениджъра. Може би следващия път ако виждаш, че няма да успееш, би могъл да ми дадеш сигнал, че имаш нужда от помощ, и ние като екип да намерим как да ти помогнем. Би могъл да споделиш доклада с твой колега, който да го провери за грешки, преди да го изпратиш до мениджъра.“

**3. Когато давате обратна връзка, е важно да вземете предвид личностния стил и тип на получателя.**

За тези, които са аналитични и логични, фокусирайте се върху факти, данни и доказателства. Използвайте точен и обективен език и дайте ясни примери.

За креативни и визионерски типове се фокусирайте върху общата картина, целта и иновациите. Използвайте експресивен език, който признава техните идеи.

Хората, които са практични и организирани, трябва да получават обратна връзка за процеса, структурата и ефективността. Използвайте кратък език и осигурете обратна връзка, която им помага да планират и изпълняват задачи.

И накрая, тези, които са помагачи и подкрепящи, трябва да получават обратна връзка за хората, емоциите и сътрудничеството. Използвайте топъл език, за да покажете съпричастност и признателност, докато изграждате тяхната увереност.

### За авторите на материала



**Йоана Йорданова** има 15 години професионален опит в областта на продажби, маркетинг и ЧР консултиране, както в локални така и в международни компании.

**Златина Кушкиева** има 22 години професионален опит като мениджмънт консултант, локален и регионален мениджър човешки ресурси, и мениджър продажби в международни компании в България и региона Югоизточна Европа.

Заедно са управляващи съдружници в [HR Consulting Partners](#) – услуги в областта на ЧР стратегия, подобряване на ЧР процеси, програми за развитие, обучения, подбор, outplacement, изчисляване на заплати и ЧР администрация, и [U Matter Corporate Wellness](#) – разработване и реализиране на програми за благополучието на служителите.



# ЗДРАВЕТО И БЕЗОПАСНОСТТА НА РАБОТНОТО МЯСТО

## Предотвратяване на топлинен удар: мерки за защита на служителите

Температурите се повишават през летните месеци. Рискът от инциденти като топлинен удар се превръща в сериозна опасност за работниците. Такова тежко състояние може да бъде животозастрашаващо, ако не се обърне внимание навреме.

Запознайте се с ключови стратегии и насоки за предотвратяване на топлинен удар на работното място. Така ще се погрижите за благосъстоянието на служителите, изложени на високи температури.

### Информирайте работниците по темата

Добре е да се запознаете задълбочено с това потенциално опасно състояние. Обяснете какво представлява, посочете симптомите и основните причини. Наблегнете на разликата между топлинно изтощение и топлинен удар. Второто е наистина спешен случай, изискващ незабавна медицинска помощ. Изяснете пред служителите рисковите фактори на средата като висока температура и влажност. Прекомерната физическа активност и недостатъчният прием на течности също допринасят за подобен тип инциденти.

### Внедряване на инженерни решения

Работодателите следва да превърнат в приоритет прилагането на технически контрол, за да намалят риска от топлинен удар. Тези мерки се фокусират върху промяна на работната среда с цел намаляване на излагането на топлина. Те включват осигуряване на сенчести зони за почивка, използване на вентилационни или охладителни системи, изолиране на горещи повърхности и използване на отразяващи материали. Оценете спецификата и състоянието на работната среда и идентифицирайте възможностите за инженерен контрол. Така можете да сведете до минимум топлинния стрес за работниците.

*Водени от идеята, че здравето и безопасността на работното място не е просто покриване на законовите изисквания, а ключова важна част от динамиката във взаимоотношенията на компанията и хората в нея, стартираме нова рубрика в месечния бюлетин. Всеки месец тук ще намирате полезни и практични материали по темата, разработени от експерти с дългогодишен опит.*

**Рубриката се подготвя  
от експертите на:**

**RESPONSA  
PREVENT** 

**BE CAREFUL**

**SAFETY  
FIRST**

### Оценки и мониторинг

Те са от решаващо значение за разпознаването на потенциалния риск от топлинен удар на работното място. Оценка трябва да вземат предвид фактори на околната среда като температура, влажност и лъчиста топлина. Отнасят се и до физическото натоварване и изискванията за използване на лични предпазни средства. Редовното наблюдение на нивата на топлинен стрес може да помогне за идентифициране на високорискови ситуации. Също така дава възможност за проактивна намеса за предотвратяване на инциденти, свързани с топлината. Въведете протоколи за мониторинг на нивата на температура и влажност в работните зони. Коригирайте циклите работа-почивка съобразно рисковите фактори.

### Прием на вода

Правилната хидратация е жизненоважна за предотвратяване на топлинен удар или изтощение. Разяснете необходимостта от приема на течности. Насърчавайте служителите да пият вода редовно, като осигурите удобен достъп бутилки и чешми в цялата работна зона. Запознайте работниците с признаците на дехидратация и значението на електролитите, загубени от изпотяването. Помислете за въвеждане на почивки за хидратация. Така гарантирате, че служителите разполагат с време да пият вода и да пребивават в по-хладна среда.

### Обучение и ограмотяване

Те са основни компоненти при превенцията на топлинен удар. Обучете работниците как да разпознават симптомите. Необходимо е да познават значението на аклиматизацията и да прилагат подходящи превантивни мерки. Съобразете работните практики с периодите на висок топлинен стрес. Например, планирайте физически натоварващите задачи за по-хладните часове през деня. Насърчавайте екипна работа. Изисквайте от работниците да докладват незабавно за всички признаци на топлинен стрес.

### Лични предпазни средства (ЛПС)

Запознайте служителите със значението на лекото, дишащо и влагоотвеждащо облекло. То осигурява адекватна защита, без да пречи на движението на топлината. Уверете се, че ръкавиците и респираторите не влошават топлинния стрес, нито възпрепятстват изпарението на потта. Насърчавайте редовната проверка и поддръжка на ЛПС. Така гарантирате тяхната ефективност и осигуряването на комфорт за служителите при горещи условия.

### Активна комуникация с работещите

Насърчавайте служителите да докладват незабавно за симптоми на топлинен удар или изтощение. Създайте подходяща система за осведомяване, която позволява на работниците да изразят своите опасения или да поискат корекции на условията без страх от репресии. Дайте възможност за активно включване на служителите в разработването и подобряването на стратегиите за предотвратяване на топлинен удар. Техните наблюдения и опит могат да допринесат за прилагането на по-ефективен контрол.

### За автора на материала



**Нейко Нейков – управител на “Респонса Превент”** – служба по трудова медицина и консултант по здраве и безопасност. Компанията е част от голяма международна група за здраве и безопасност на труда, която има партньори в петнайсет държави в цяла Европа.



Българската асоциация за управление на хора е неправителствена организация с идеална цел, която е създадена, за да развива най-добрите професионални практики в управлението и развитието на човешкия капитал, чрез това да повишава добавената стойност за организациите и да допринася за обогатяване на потенциала и професионалната изява на хората.

Асоциацията работи и в посока подпомагане и развитие на професионалистите в областта на управлението на човешките ресурси, издигане статута на професията и установяване на високи стандарти в работата, съизмерими със световните практики и тенденции в професията.



БЪЛГАРСКА АСОЦИАЦИЯ  
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРА

## Предложете!

Ако имате съдържание, което искате да включим в бюлетина, свържете се с нас:  
[kkadankova@bapm.bg](mailto:kkadankova@bapm.bg)  
+359 882 01 03 50

Следете ни



София 1000  
ул. "Княз Александър I" 16Б, ет. 4, ап. 14  
02/950 10 90