



www.competencemap.bg



Европейски съюз

ПРОЕКТ BG051P0001-2.1.06. "Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони"
Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на човешките ресурси", съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален фонд



www.bia-bg.com

Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Дейности по обслужване на сгради и озеленяване“ (Фасилити мениджмънт)

*Дефицитни работни места, професии (специалности),
компетентности*

София, юли 2012 г.

РЕЗЮМЕ

Секторният анализ на компетенциите на работната сила в сектор **„Дейности по обслужване на сгради и озеленяване” (Фасилити мениджмънт)** разглежда икономическото състояние и работната сила в сектора към 2012 г. В анализа са представени броят на компаниите в сектора, техният оборот, сравнен с предходни години, както и тенденциите в развитието на работната сила и нуждата от нови професии.

През последните години се забелязва лек спад на заетостта и на икономическата дейност на предприятията в сектора, като основната причина за това е **икономическата и финансова криза**. Според водещи мениджъри от сектора само най-подготвените компании ще продължат своята дейност през следващите години, а това означава предприятия, които имат необходимия **човешки капацитет и потенциал**. Друг път за развитие е **окупняването на фирмите** в сектора чрез сливане или вливане.

От гледна точка на човешкия капитал, един от основните проблеми, пред които ще се изправи сектор ДОСО е **високата възрастова граница на заетите** в сектора. За разрешаването му е необходима намесата на образователните институции, които да започнат да „произвеждат“ кадри за сектора. Липсата на специализирани програми в средните и висши училища води до това, че компаниите прибягват основно до вътрешнофирмени обучения на новите си кадри. Друг вариант е служителите да посещават различните курсове за квалификация, които се организират от професионални компании.

През следващите години **основните движещи сили в сектора** ще бъдат технологичните промени, свързани с все по-честото използване на информационни технологии, както и екологичните норми, които компаниите трябва да спазват. Европейската директива за енергийните характеристики на сградите дава голям тласък за развитие на нови и екологични технологии за сградните инсталации в новостроящите се сгради след 2021 г., което означава, че и изискванията към човешките ресурси ще се променят. Това ще доведе и до нуждата от нови професии, които към момента не съществуват в България – мениджъри устойчиво развитие, специалисти по възобновяеми енергийни източници (ВЕИ) в сгради и др. Хората, които вършат работа в областта на хигиената за в бъдеще, ще бъдат сертифицирани чистачи. Те ще бъдат сертифицирани в специфични технически области. Ще има специалисти за килими, подове, специалисти в здравни заведения, такива за качеството на въздуха в затворени помещения, за прозорци и т.н.

Като резултат на анализа на човешките ресурси следва да се отбележи, че **основните фактори, които влияят върху стратегиите за управление на дефицитите в човешкия капитал са мотивацията на персонала, неговото възнаграждение, работното време и други.**

*Професионалното обучение, свързано с ДОСО е сравнително слабо застъпено във **висшите училища** в България. Дисциплини, близки до фасилити мениджмънта се преподават в Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“ и в катедра „Икономика на недвижимата собственост“ на УНСС. В Икономическия университет – Варна дисциплината „Фасилити мениджмънт“ се преподава пред студентите от специалност „Икономика на недвижимата собственост“. Необходимо е да се наблегне повече на изучаването на различни дисциплини, свързани с управлението на сградния фонд и в други университети, като могат да се въведат както бакалавърски, така и магистърски програми.*

*Необходимо е да се познава **нормативната уредба**, отнасяща се до ДОСО. От една страна европейските норми по фасилити мениджмънт следва да станат по-достъпни за българските компании, за да могат да се прилагат повече в практиката. От друга страна европейските директиви трябва да се разпространяват по-бързо и да има по-добри информационни кампании сред компаниите за изискванията, които следват от тях. Това ще допринесе за по-бързото им усвояване и съответно по-лесно и по-добре ще могат да се подготвят кадри, които да отговарят за тяхното спазване. В българското законодателство, свързано със сектор „Фасилити мениджмънт“, законите, които се нуждаят от промяна, са Законът за управление на етажната собственост, Законът за здравословни и безопасни условия на труд и др.*

Заглавие на анализа:	Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Дейности по обслужване на сгради и озеленяване” (Фасилити мениджмънт)
Срок за изпълнение:	31.07.2012 г.
Дата на представяне:	31.07.2012 г.
Наименование на дейността:	Провеждане на основни анализи и проучвания
Задача:	5.3.2.18 - Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Дейности по обслужване на сгради и озеленяване” (Фасилити мениджмънт)
ISBN	978-954-9636-52-9
Версия:	<input type="checkbox"/> Чернова <input type="checkbox"/> Междинна версия <input checked="" type="checkbox"/> Финална версия
Тип:	Анализ
Ниво на разпространение:	<input checked="" type="checkbox"/> Публично <input type="checkbox"/> Ограничено
Изготвили:	Петър Ташев, Гергана Маринова, Ангелина Славкова
Отговорник:	Кирил Желязков
Ръководител на дейността:	Силвия Тодорова
Партньор (ако има такъв):	<input type="checkbox"/> КНСБ <input type="checkbox"/> КТ „Подкрепа”
Редактор:	Доц. д-р Иван Йовчев
Коректов:	Анета Алашка
Кратко резюме (до 200 думи):	<p>Целта на този документ е анализиране на основните тенденции в количествените и качествените показатели в развитието на сектор „Дейности по обслужване на сгради и съоръжения” (Фасилити мениджмънт) в България през последните няколко години и влиянието на икономическата криза върху заетостта. В анализа е обърнато специално внимание на човешките ресурси, заети в сектора – тяхната възрастова структура, образование, наличие на дефицитни професии, нови и бъдещи изисквания към работната сила.</p> <p>Секторът е много динамичен и през следващите години изискванията към работещите в него ще се променят. Основните фактори, които влияят на сектора са новите технологии и екологичните изисквания.</p> <p>В анализа са посочени очакванията за появата на нови професии, специалности и работни места и е разгледан въпросът за необходимостта от нови умения и компетенции в сектора. Проследени са слабости в системата на професионално обучение в средните и висши училища.</p>
Ключови думи (до 10 бр.):	Фасилити, мениджмънт, почистване, ключови длъжности, компетенции, работни места, дефицитни професии, нови изисквания

Съдържание

Резюме	2
Раздел 1. Въведение	7
1.1. Цел на документа и връзка с другите проучвания/ изследвания/ анализи	7
1.2. Цел на анализа.....	7
1.3. Дефиниции, терминология и източници на информация	8
1.4. Методология	9
Раздел 2. Сценарии и прогнози за развитие. Очаквания за промяна на знанията и уменията в сектора, работните места и професиите	10
2.1. Актуализиране на икономически показатели и показатели за заетостта в сектора: на национално ниво и сравнение с ЕС (водещи страни), вкл. влияние на икономическата и финансова криза	11
2.2. Основни фактори, влияещи върху развитието на човешките ресурси – текущо състояние в сектора	15
2.2.1. Демографски особености	15
2.2.2. Умения и квалификация на заетите в сектора	16
2.2.3. Рискови фактори.....	22
2.2.4. Нови работни места – характеристики и качество	25
2.3. Прогнози за развитие на сектора, промяна на технологиите и организационната структура за периода 2014-2020 г.....	28
2.4. Изводи за наличните и очакваните да се проявят нови професии, специалности и работни места	32
2.5. Дефиниране на дефицитни професии и специалности в сектора.....	33
Раздел 3. Стратегии за управление и мотивиране на човешките ресурси, повишаване компетенциите на работната сила.....	34
3.1. Стратегии за управление на дефицитите в човешкия капитал.....	34
3.1.1. Политики и системи на управление, заплащане и стимулиране	34
3.1.2. Инвестиции в развитието на човешките ресурси	49
3.2. Професионално обучение	56
Раздел 4. Място на сектора в икономиката на Европа.	60
Раздел 5. Административна среда. Препоръки, включително за промяна в нормативната уредба	62
Раздел 6. Изводи и заключения	63
Раздел 7. Литературни източници	66
Раздел 8. Приложения	67
8.1. Приложение 1 Въпросник до водещи предприятия в сектор „Фасилити мениджмънт”	67
8.2. Приложение 2 Анкетна карта	70

Използвани съкращения:

<i>Съкращение</i>	<i>Описание на съкращението</i>
Аутсорсинг	- Износ на производство извън дадена компания, (от английското outsourcing, което е съкращение от Outside Resource Using)
БАН	Българска академия на науките
БАП	- Българска Асоциация Почистване
БГФМА	- Българска фасилити мениджмънт асоциация
БСК	- Българска стопанска камара-съюз на българския бизнес
ВЕИ	- Възобновяеми енергии източници
ВУ	- Висше училище
ГП	- Големи предприятия
ДМА	- Дълготрайни материални активи
ДОСО	Деятности по обслужване на сгради и съоръжения
ЕС	- Европейски съюз
ИСОК	- Информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони
МСП	- Малки и средни предприятия (и микро)
МТСП	- Министерство на труда и социалната политика
НИРД	- Научноизследователска и развойна дейност
НКПД	- Национална класификация на професиите и длъжностите
НОИ	- Национален осигурителен институт
НСИ	- Национален статистически институт
ОВК	- Отопление, вентилация и климатизация
ПАБ	- Пожарна и аварийна безопасност
ПРОДПРОМ - 2008	- Номенклатура на промишлената продукция в сила от 2008г.
СУК	- Система за управление на качеството
ФМ	- Фасилити мениджмънт
ЦПО	- Център за професионално обучение
NACE Rev 1.1	- Статистическа класификация на икономическите дейности за Европейската общност (фр. “Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne”). Редакция 1.1 е в сила до м. декември 2008 г.
NACE Rev. 2	- Статистическа класификация на икономическите дейности за Европейската общност. Редакция 2 е в сила от м. януари 2008 г.
NMS	- New member states (държави, нови членки на ЕС)
R&D	- Research and Development (изследване и разработка, еквивалент на НИРД)

Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

1.1. ЦЕЛ НА ДОКУМЕНТА И ВРЪЗКА С ДРУГИТЕ ПРОУЧВАНИЯ

Секторният анализ е подготвен по проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони”. Проектът се осъществява в периода 2009-2013 г. от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес (БСК), в съответствие с договор № BG051PO001-2.1.06/23.10.2009 г. по мярка BG 051PO001-2.1.06 „Повишаване гъвкавостта и ефективността на пазара на труда чрез активни действия на социалните партньори” по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси” 2007-2013, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд и Европейския фонд за регионално развитие. Партньори по проекта са Конфедерация на независимите синдикати в България (КНСБ) и Конфедерация на труда „Подкрепа”.

Проектът се реализира чрез няколко основни етапа:

1. Анализ и оценка на състоянието на пазара на труда, нагласите на бизнеса, отношението към квалификацията и обучението, включително и секторни анализи.

2. Изграждане на Националната референтна мрежа, съставена от 20 секторни консултативни съвети със социалните партньори и 10 регионални центрове за оценка на компетенциите.

3. Определяне на ключовите длъжности и позиции за всеки сектор. Разработване на секторен компетентностен модел, отразяващ стандартите в най-малко 200 длъжности за обхванатите от проекта 20 пилотни сектора. Създаване за всяка длъжност на компетентностен профил, представляващ стандарт за професионално трудово представяне.

4. Изграждане на онлайн базирана информационна система, включваща секторните компетентностни модели и каталози с компетенции, длъжностни профили и стандарти, електронна платформа за е-обучение и оценяване, платформа за анализи на пазара на труда, ресурсен каталог за развитие и др.

Основната цел на проекта е повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на пазара на труда чрез изграждане на система за оценяване на компетенциите на работната сила на браншово и регионално ниво.

1.2. ЦЕЛ НА АНАЛИЗА

Анализът е разработен от екип експерти, предложени от Секторния консултативен съвет „Фасилити мениджмънт” към Българската фасилити мениджмънт асоциация. Във втория етап от изготвянето на секторни анализи през 2012 г. основна задача на анализа е да задълбочи изследването на тенденциите в управлението на човешките ресурси в сектора, като се отчетат очакваните промени в технологично и организационно отношение за периода 2014-2020 г. Водещ акцент в изследването е прогнозата на вероятностните нови умения, компетенции и професии в сектора, едновременно с очертаване на дефицитните работни места, професии, специалности, умения и компетенции.

Структурата и съдържанието на настоящия анализ ще бъдат допълнени и доразвити в следващия етап от изпълнението на проекта, с оглед формирането и обосновката на конкретни

предложения за секторна политика по отношение числеността, структурата, компетенциите и други съществени характеристики на работната сила в сектора.

Резултатите от настоящото изследване ще послужат и за агрегиране на национално равнище на данните при разработването на други, предстоящи за разработване материали по Проекта, в т.ч. най-малко на:

- Анализ на възможностите и тенденциите за технологично развитие на българските предприятия, 2012 г.;
- Проучване на пазара на труда в България, 2012 г.;
- Анализ на основните проблеми при развитие и управление на национално, секторни и регионално ниво на оценяването на компетенциите на работната сила, 2012 г.;
- Подготовка на предложения за промени в приложимата нормативна уредба, свързана с насърчаването на ученето през целия живот и кариерното развитие като основен компонент на гъвкавата сигурност, 2012 г.

1.3. ДЕФИНИЦИИ, ТЕРМИНОЛОГИЯ И ИЗТОЧНИЦИ НА ИНФОРМАЦИЯ

Компаниите, които се включват във фасилити мениджмънта оперират в два подсектора по КИД 2008 – сектор 81 „Дейности по обслужване на сгради и озеленяване“ и сектор 68 „Операции с недвижими имоти“. Настоящият анализ разглежда по-обстойно предприятията, които концентрират дейността си върху обслужването на сгради и озеленяването. ДОСО включва:

- комплексно обслужване на сгради;
- дейности по почистване;
- оформяне и поддържане на озеленени площи.

Съгласно КИД 2008 сектор „Операции с недвижими имоти“ включва:

- покупка и продажба на собствени недвижими имоти;
- даване под наем и експлоатация на собствени недвижими имоти;
- посредническа дейност по операции с недвижими имоти.

Като основни източници на информация за разработването на настоящия анализ са ползвани:

1. Доклади и анализи по Проекта, в т.ч.:
 - Анализ на състоянието и перспективите пред икономиката на Република България (2012);
 - Анализ на състоянието и развитието на българските предприятия по сектори и региони (2012).
2. Статистически източници:
 - НСИ;
 - НОИ;
 - Евростат.
3. Други източници:

- документи на браншови асоциации, сдружения и др. на местно, регионално, национално и международно равнище;
- най-добри практики;
- решения и документи на регулаторни органи, държавни ведомства и институции;
- специализирани изследвания от неправителствени организации, агенции за пазарни проучвания и др.;
- анкети и интервюта, проведени с основни участници на пазара и потребители;
- издания на европейски и международни организации;
- собствени експертни заключения и оценки.

1.4. МЕТОДОЛОГИЯ

Основен инструментариум на изследването е събиране и обработване на статистически данни от НСИ, НОИ и Eurostat.

Използваната методология включва и собствени изследвания, на базата на две анкетни карти, които са изпратени до водещи предприятия от сектора. Въпросите в анкетните карти са както количествени, така и качествени.

В рамките на изследването се използват описателният метод и методите на статичния, динамичният и сравнителен анализ.

Раздел 2. СЦЕНАРИИ И ПРОГНОЗИ ЗА РАЗВИТИЕ. ОЧАКВАНИЯ ЗА ПРОМЯНА НА ЗНАНИЯТА И УМЕНИЯТА В СЕКТОРА, РАБОТНИТЕ МЕСТА И ПРОФЕСИИТЕ

От началото на 2012 г. в анализа на сектор „Фасилити мениджмънт” се включва и сектор „Дейности по почистване”. Почистващата индустрия предстои да бъде изправена пред множество предизвикателства през следващите години. Проблемът се крие най-вече в недостига на квалифицирани работници. Клиентите търсят по-високо качество на услугата и по-висок професионализъм при все по-ниски собствени разходи. Конкуренцията нараства все повече и е още по-ценово ориентирана. Дъмпинговите цени и проблемът с човешкия ресурс в компаниите от сектора поставят на изпитание почистващата индустрия и възможностите ѝ да се адаптира към всичко онова, което предстои в бъдеще.

Очакванията са за промени във всички аспекти на почистващата индустрия. Един пример за това е **промяната на повърхностите, които се почистват**. Наблюдава се тенденция на изместване на дървените повърхности и тези от естествени материали към пластмаса и други, които са значително по-лесни за почистване. Бъдещите тенденции ще наложат използването на продукти, оборудване и химикали, които са все по-безвредни и по-лесни за употреба. Те ще способстват за намаляване на екологичните проблеми в световен мащаб. Желанията и нуждите на клиентите също се променят. Ето защо е необходима сигурност, че това, което се предлага на потребителите, е това, от което те имат нужда. Наред с всички предстоящи промени ще се наблюдават промени и сред служителите. Занапред все по-голямо значение ще се отдава на техните нужди и желания. Промяната ще бъде, както емоционална и свързана със социалното подпомагане, така и насочена към образованието и обучението на кадрите. Увеличаването на популацията на населението ще наложи да се намалят разходите, да се възпитава по-ефективно производство и потребление.

Дейността на хората, продуктите и оборудването, които използват, въздействат върху другите хора, върху околната среда, върху качеството на въздуха, дори върху продължителността на живот на самите повърхности. Развитието на почистващия сектор безспорно ще претърпи еволюция и **акцентът ще бъде поставен върху използването на превантивни мерки**, а не, както досега, върху почистването или възстановяването. Напълно възможно би било и нов тип държавно регулиране по отношение на процедурите, които се използват досега. Продуктите, които се използват в сградите, ще са подчинени на нови стандарти. Основни области най-вероятно ще са контрол върху разходите и контрол върху труда.

2.1. АКТУАЛИЗИРАНЕ НА ИКОНОМИЧЕСКИ ПОКАЗАТЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЗАЕТОСТТА В СЕКТОРА: НА НАЦИОНАЛНО НИВО И СРАВНЕНИЕ С ЕС (ВОДЕЩИ СТРАНИ), ВКЛ. ВЛИЯНИЕ НА ИКОНОМИЧЕСКАТА И ФИНАНСОВА КРИЗА

Основните икономически показатели за сектор „Фасилити мениджмънт” и броят на предприятията и числеността на персонала в ДОСО са представени в таблици 1 и 2.

Таблица 1 Основни икономически показатели за сектор „Фасилити мениджмънт”

Показател/сектор	Година			
	2008	2009	2010	2011
I. Заети лица (брой)	49 287	45 953	45 741	45 375
II. Произведена продукция (в хил. лева)	4 920 987	4 589 674	4 408 783	-
Произведена продукция на един зает (лева)	39.39	35.39	33.94	
III. Нетни приходи от продажби (хил. лева), в т.ч. подсектор:	2 476 528	2 388 888	2 281 719	-
„Покупка и продажба на собствени недвижими имоти”	794 759	559 460	480 049	-
„Даване под наем и експлоатация на собствени недвижими имоти”	1 073 626	1 323 462	1 312 914	-
„Посредническа дейност по операции с недвижими имоти”	463 248	330 738	323 501	-
„Комплексно обслужване на сгради”	11 505	12 281	15 640	-
„Дейности по почистване”	96 919	109 389	107 064	-

Източник: НСИ.

Таблица 2 Брой на предприятията и персонала в сектор „Дейности по обслужване на сгради и озеленяване”

Сектор/подсектор по КИД 2008	Година		
	2008	2009	2010
Предприятия - общо	895	842	733
Заети лица - общо	14 582	14 088	13 752
Подсектор „Комплексно обслужване на сгради”:			
Предприятия	81	83	72
Заети лица	544	583	627
Подсектор „Неспециализирано вътрешно почистване на сгради”:			
Предприятия	463 248	330 738	323 501
Заети лица	11 505	12 281	15 640
Подсектор „Специализирано почистване на сгради и промишлени обекти”:			
Предприятия	124	117	99
Заети лица	2 840	2 626	2 986
Подсектор „Други дейности по почистване”:			

Сектор/подсектор по КИД 2008	Година		
	2008	2009	2010
Предприятия	326	299	251
Заети лица	2 792	2 762	2 382
Подсектор Оформяне и поддържане на озеленени площи			
Предприятия	177	179	165
Заети лица	4 653	4 611	4 440

Източник: НСИ.

Данните в таблица 2 показват, че през последните няколко години се забелязва лек спад на броя на компаниите, които работят в ДОСО. Това се дължи основно на икономическата и финансовата криза, в която се намира страната ни. До 2008 г., когато се наблюдаваше значителна строителна активност, на пазара функционираха или навлизаха и нови фирми, които успешно запълваха празнините в управлението на сградния фонд.

Таблица 3 ДЪЛГОТРАЙНИ МАТЕРИАЛНИ АКТИВИ В СЕКТОР „ФАСИЛИТИ МЕНИДЖМЪНТ”, ХИЛ. ЛЕВА

Сектор/подсектор по КИД 2008	Година		
	2008	2009	2010
Сектор „Операции с недвижими имоти”	6 559 545	5 978 595	3 674 253
Подсектор „Покупка и продажба на собствени недвижими имоти”	2 780 188	2 283 000	1 050 118
Подсектор „Даване под наем и експлоатация на собствени недвижими имоти”	2 999 993	2 938 365	2 264 807
Подсектор „Посредническа дейност по операции с недвижими имоти”	779 364	757 230	359 328
Сектор „Дейности по обслужване на сгради и озеленяване”	108 723	129 006	-
Подсектор „Комплексно обслужване на сгради”	1 626	1 052	-
Подсектор „Дейности по почистване”	94 219	112 643	-

Източник: НСИ.

Предприятията от сектор „Фасилити мениджмънт” като правило не внасят и изнасят стоки или услуги от други страни.

Таблица 4 ВОДЕЩИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СЕКТОР ФАСИЛИТИ МЕНИДЖМЪНТ, 2010 Г.

№ по ред	Предприятие	Населено място	Наети (бр.)	Оборот (хил. лв.)
1	Виена Реал Естейт	София	13	-
2	Магнум 7	София	94	19 150
3	Артекс Инжинеринг	София	186	18 611
4	Пи Ел Ейч Инвест ООД	Варна	124	17 069
5	П. Дусман ЕООД	София	421	7 576
6	Василка София ЕООД	София	578	7 322
7	Вики Комфорт 2004 ЕООД	Варна	594	5 277
8	Оптимал К ООД	Варна	560	5 248
9	Бургасцвет 90 Танев ЕООД	Бургас	215	4 902
10	Заубер ООД	София	499	3 699
11	Фасилити Оптимум България АД	София	276	3 352
12	Комекс РМ ЕООД	София	266	3 096
13	Белсим ООД	Варна	56	2 926
14	Шерита М ООД	София	219	2 672

15	Кюкюес България ЕООД	Перник	189	2 609
16	Це Ес Ге България ООД	София	207	2 608
17	Бургасцвет Баев ЕООД	Бургас	40	2 539
18	Бараж М ЕООД	София	189	2 512
19	Емил Венков - ЛУКС ЕТ	София	74	2 410
20	Фортън Интернешънъл	София	56	2 337
21	Озеленяване ЕАД	София	189	2 278
22	Форт нокс сървисис ООД	Несебър	204	2 040
23	Брилянт Слънчев бряг ООД	Свети Влас	50	1 813
24	Д.Д.Д. 1 ООД	София	85	1 780
25	Скорпион Инвестстрой ЕООД	Велико Търново	77	1 740
26	ИСС Фасилити България	София	13	1 590
27	ГД ПО ЗЗД Комунални Дейности и Благоустройство ДЗЗД	Ямбол	94	1 585
28	Копра БГ Сървиз ЕАД	София	238	1 441
29	Реалис Пропъртис Мениджмънт АД	Варна	50	1 385
30	Стопански дейности КЦМ ООД	Пловдив	105	1 241
31	Сън Сити Пропърти Мениджмънт	София	106	1 209
32	Ю Сървисиз ООД	София	240	1 150
33	Паркстрой ЕООД	Плевен	94	1 104
34	Глоуб Уилямс България ООД	София	10	1 097
35	Асенко ЕООД	Пловдив	129	1 070
36	Свемар ООД	Варна	35	1 069
37	Фърст Фасилити България ЕООД	София	13	1 069
38	Линднер Имотиен Мениджмънт ЕООД	София	17	1 055
39	Комуналефект ЕООД	Добрич	38	1 044
40	Борела ЕООД	Бургас	47	991
41	Гатко ЕООД	Разград	61	955
42	Home for you	София	30	837
43	Далкия	София	6	772
44	Тишман мениджмънт къмпани	София	15	732
45	Озеленяване, чистота и благоустройство ЕООД	Кърджали	53	730
46	СКЕ - България ЕООД	София	8	699
47	Ейч Ес Джи Зандер България	София	6	691
48	Вектор ЕООД	Русе	43	634
49	ФМ Европа ООД	София	15	610
50	ЕЛТА консулт АД	София	7	;
51	Дезинфекционна станция - Велико Търново ЕООД	София	24	583
52	Еко Бул Агро ЕООД	Сливен	35	554
53	Еко Виком България ЕООД	София	10	515
54	Актикум България	София	10	463
55	Лукс Клининг Тийм ЕООД	София	131	428
56	Окин Фасилити БГ	София	23	413
57	Хоум Кеър БГ ЕООД	София	43	350
58	БУЛ СЪРВИС ЕООД	София	16	326
59	Омека Мениджмънт ООД	София	17	318
60	Авансед Сървисис	София	8	274
61	Симачек България	София	44	267
62	НАИ атриум ЕООД	София	6	236
63	ВИП МЕНИДЖМЪНТ ООД	Бургас	6	77
64	София Пропърти Мениджмънт ЕООД	София	5	46

Източник: БСК.

Към 30.06.2011 г. спрямо 2009 г. е извършена актуализация на регистъра на предприятията, занимаващи се с професионално почистване. От 230 фирми в сектора е установен контакт със 158 от тях. При проведен телефонен разговор, 21 фирми са отказали да предоставят информация, а други 19 предприятия са прекратили дейност. Почти 100 фирми от поддържания от БАП регистър не могат да бъдат открити на посочените през 2009 г. телефони.

Установено е, че активно работещи в сектора са 118 предприятия, като общият брой на заетите в тях е 7346.

Към 30.11.2011 г. е извършено проучване и за нови предприятия в бранша почистване. Установено е, че техният брой е нараснал с 47 спрямо 2009 г.¹ При проведен телефонен разговор 8 от тях са отказали да предоставят информация. Констатирано е, че 42 от предприятията функционират в сферата на професионалното почистване, а други пет в областта на продажбата на оборудване и консумативи. Три от фирмите временно са прекратили работа, една от тях е преустановила дейността си изцяло и една все още е в процес на реклама, като ѝ предстои стартиране на дейността. Общият брой на заетите в новите фирми е 324 души.

Наблюдава се постепенно увеличаване на броя на предприятията с персонал от 1 до 10 души, заети в сферата на професионалното почистване. Независимо от размера на фирмите, всички са членове на почистващата индустрия и действията на една компания влияе върху имиджа на всички. Ключът е именно малките предприятия да се превърнат в партньори, вместо да бъдат възприемани като нелоялна конкуренция. В много случаи един работник започва като чистач в дадена фирма и остава на длъжност. За някои по-малко амбициозни хора това може и да е добре, но за повечето означава, че за да се издига нагоре, той по-скоро трябва да се премести. Често единствената възможност за силно мотивиран човек да си върши по-качествено работата и да израства е да развие свой собствен бизнес и да се превърне в конкурент, а не в партньор. Отливът на служители е продиктуван от факта, че за набирането, наемането, обучението и надзора на заетите са необходими високи разходи, които често предприятията се опитват да си спестят. От друга страна, стои проблемът за намиране на квалифицирани работници. Това е една от причините все повече да се увеличава броят на фирмите с персонал от 3-4 души, където самите собственици са пряко заети с почистващата услуга или друга дейност от сектора. Ето защо обучението и възможността за развитие са от решаващо значение за бъдещия успех на почистващата индустрия.

Може да се обобщи, че за сектор „Фасилити мениджмънт” няма значителна промяна в данните на компаниите, както по техния брой, така и по брой служители.

Основни изводи и тенденции за значимостта на сектора:

Последните години се забелязва лек спад на заетостта и на икономическата дейност на предприятията в сектора, дължащ се основно на икономическата и финансовата криза.

Въпреки този спад компаниите продължават да развиват своята дейност. През последните години прави впечатление фактът, че независимо от наличието на компании, които закриват своята дейност, се появяват и нови предприятия, които се опитват да намерят своето място на пазара.

Очакванията са, че през следващите няколко години само най-подготвените компании ще продължат своята дейност – това означава компании, които имат необходимия човешки капацитет и потенциал.

¹ Данните не претендират за изчерпателност, защото се отнасят само за предприятия, присъстващи в интернет пространството.

2.2. ОСНОВНИ ФАКТОРИ, ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ В СЕКТОРА

Основните фактори, които влияят върху развитието на човешките ресурси не само в сектор „Фасилити мениджмънт“, но и като цяло на всички икономически сектори са:

- промяната на възрастовата структура на заетите лица;
- образователната и професионално-квалификационна структура на заетите
- промяната в моделите на управление на компаниите;
- въвеждане на международни стандарти;
- изменение на държавната политика в областта на човешките ресурси;
- промяната на националното законодателство и международните нормативни актове, които имат непосредствено действие или се ратифицирани от Народното събрание.

Нормативните актове, приети от Народното събрание или от правителството имат съществено значение, защото се отнасят до:

- регулиране на инвестициите, съответно и до регулиране на потребителското търсене;
- доходите на работниците и служителите за положения от тях труд;
- нормативната уредба на индустриалните отношения;
- други форми на регулиране на икономически активното население на страната.

2.2.1. ДЕМОГРАФСКИ ОСОБЕНОСТИ

Статистика за периода 2008-2012 г. за заетите лица по трудови правоотношения, с договори за управление и контрол и граждански договори сочи, че броят на компаниите в сектор „Фасилити мениджмънт“ е бил най-висок през 2008 г., когато на пазара са оперирали 8752 предприятия. Броят им намалява на 7987 през 2009 г. и 7436 през 2010 г. През 2011 г. броят на предприятията отчита ръст спрямо предходните две години и достига приблизително броя на компаниите от 2008 г. Статистическите данни сочат, че общият брой на компаниите, опериращи в сектора през 2011 г. е 8485. Следователно може да се обобщи, че спадът на действащите компании в годините 2009 и 2010 е в резултат на икономическата криза и намалените финансови ресурси по отношение на оперативни разходи в дружествата. Това от своя страна е наложило прекратяване на дейността на много от малките или все още не добре развити компании. Съществува и тенденция за окрупняване на бизнеси и сливане на дейности.

Отчетеният ръст с близо 1000 нови предприятия в сектора през 2011 г. е в резултат на раздвижването на пазара, ефективността от дейностите по обслужване на сградния фонд, въвеждането на професията „фасилити мениджър“ и постепенното регулиране на изискванията относно поддръжката на сградите. Въвеждането на изискванията относно техническия паспорт на сградите дава фокус върху все по-професионалното отношение, необходимо за намаляване на оперативните разходи по поддръжка на сградите и разкриване на екологосъобразни практики. Въвеждането на практиката да се ползват услугите на професионален домоуправител отчита интересите не само в сферата на бизнес имотите, но и

на домакинствата. Може да се направи изводът, че броят на компаниите, предлагащи професионални услуги в сектора, ще се запази и през следващите години, като постепенно ще се увеличава. Мобилността на населението е водещ фактор относно търсенето на по-високо качество на услугите и в тази връзка интересът на домакинствата към подобряване условията на живот, на околната среда, инфраструктурата, ползването на поддържащи дейности, спестяването на енергийни ресурси, косвено ще повлияе положително на развитието на фасилити сектора. От друга страна, мобилността на населението включва миграция и емиграция, което, от своя страна, предполага обезлюдяване на цели райони. Оставените безстопанствени имоти затрудняват или правят невъзможна поддръжката на цели сгради. Това е проблем, който съществува и намесата на държавните администрации и органи по контрол ще изисква качествени кадри, които компетентно и своевременно да се справят с регулаторните рамки.

Както в повечето сектори на икономиката в България, така и в сектор „Дейности по обслужване на сгради и озеленяване“ има типичните демографски особености – застаряване на работещите, необходимост от млади и добре подготвени специалисти.

Данните в таблица 5 за възрастовата структура на работещите в сектор ДОСО показват, че над 50% от заетите в сектора са на възраст над 45 години. Това е една тревожна тенденция, която запазва тренда си през последните 4 години. Забелязва се намаляване, макар и малко на броя на заетите във възрастовите групи 15-24 и 25-34 години.

За това може да има няколко различни фактора – тази сравнително нова икономическа дейност все още не е добре позната на пазара на труда и не са много младите хора, които търсят реализация в компаниите от сектора. От друга страна, предприятията търсят предимно работници с опит, откъдето се обуславя и недостъпността на тези професии за млади специалисти.

2.2.2. УМЕНИЯ И КВАЛИФИКАЦИЯ НА ЗАЕТИТЕ В СЕКТОРА

При анализа на сектор ДОСО е необходимо да се обърне голямо внимание към образователните институции в страната.

Професионално развитие чрез определяне на компетенциите на служителите

Ръководителите и специалистите в сектора имат икономическо и/или инженерно образование, специализирано в дадена сфера, но към момента малко са онези, които са учили конкретно фасилити и/или пропърти мениджмънт. Това обуславя и различията в изискванията, и в компетенциите, които се търсят от ръководителите на звена човешки ресурси в компаниите. Според данни на БГФМА и БАП липсата на иновативно мислене и умението да се концентрира персоналет са основни проблеми, свързани с личните умения и компетенции, които липсват на служителите в сектора. Поемането на отговорност, управлението на времето и комуникативността са сред компетенциите, които следва да притежава мениджърският персонал, но според секторните данни от асоциациите тези качества в голяма степен липсват в служителите на компаниите и в техните екипи. Липсата на тези качества и умения в персонала, показва, че управленските длъжности са на определени нива, както и нужда от по-прецизен подбор на персонала. Данните сочат, че има недостиг на персонал със специфична техническа подготовка, инженери, химици, оператори на машини със специфичен режим на работа.

Необходимостта от предварителна подготовка на кадрите, по единен утвърден стандарт и съгласно ключови компетенции би било изключително полезно относно унифицирането на длъжностите. Това ще подобри възможността да се предлага едно високо качество на услугите, еднакво за всички райони на страната.

От подадената информация относно компетенциите на персонала следва да се направи изводът, че намаляването на различията по отношение на задълженията/изискванията, включени към длъжностните характеристики, е от изключителна важност. Необходимо е фирменото обучение да се приеме за задължително, съгласно специфичните дейности и тяхното строго диференциране по отдели, управленски, оперативни и подпомагащи дейността длъжности. Нива на теоретична и практична подготовка за професии, изискващи работа с машини и технологии. Особено е мястото, на което се поставят критериите, относно личните качества на служителите.

Една от водещите компании за подбор на персонала (за човешки ресурс) Джоб Тайгър, (JobTiger)² е добре познат доставчик на услуги на българския пазар, осигуряващ пълен набор от услуги в областта на човешките ресурси – подбор на персонал, обучения, кариерно сътрудничество. В момента компанията работи с повече от 22 000 български и международни клиенти. Компанията провежда регулярни събития, подпомагащи професионалното ориентиране на хората, като ги среща с бъдещи работодатели. Това дава възможност на търсещите работа да се запознаят от близо с вътрешнофирмени процедури и да извлекат съответната информация относно екипите, в които ще трябва да се интегрират. По този начин бъдещите служители сами могат да определят собствените си качества и да вземат правилното решение при избор на професия. Джоб Тайгър се заема с нелеката задача за професионално ориентиране на човешкия капитал в България, като паралелно сътрудничи на компаниите в избора им на подходящ персонал. Организираните браншови събития по кариерно консултиране са насочени към няколко сектора, свързани с ИТ технологии и комуникации, маркетинг, търговия, застраховки, финанси и анализи. Това са компании от браншове, които едновременно се явяват потребители на услугите на фасилити мениджмънта и са доставчици в ДОСО., особено от ИТ сектора.

Еднаква е важноста от подобен род събития и за работодателите, които от своя страна получават обратна връзка относно квалификацията на човешкия ресурс.

Преимущества на фирменото обучение

Не малък проблем доскоро бе и липсата на строго дефинирана професия „фасилити мениджър” в НКПД в Република България. Тя е факт от две години, но със сигурност не осигурява всички необходими данни като изисквания и компетенции на служителите, които ще работят тази професия. Определянето на конкретни задължения и изисквания към професията „фасилити мениджър” обобщава възможности на стратегическо, тактическо и оперативно ниво за координация на дейностите и процесите в организацията. Тъй като професията се занимава с широк спектър от дейности обуславяването на конкретни задължения е обобщено в нива на управление.

Нужно е фасилити мениджърите да притежават умения за паралелен мониторинг на няколко дейности едновременно. Тъй като професията изисква цялостно управление, налага се необходимостта от утвърждаване на допълнителни професии за специалисти, подпомагащи

² www.jobtiger.bg.

дейността на фасилити мениджъра. Определянето и утвърждаването на конкретни задължения на оперативното ниво на управление за фасилити специалисти би улеснило ДОСО.

Проучванията, направени от Пъблик Сървисис ООД³ сочат нарастване на компаниите в сектора. Компаниите имат нагласа за интегриране на съвременни управленски и технологични методи, които да спомагат цялостното управление на бизнеса. Модернизирането и въвеждане на стандарти във вече практикуващите организации се налага най-вече в структури и организации, които са били или са с държавен статут.

Предстои развитие в насока управление на държавните имоти и комплекси, което ще наложи на служителите в държавната структура преквалификация и интегриране към модерни ДОСО или прехвърлянето на управленските дейности към професионално развиващите се фасилити мениджмънт компании. Преквалификацията на държавни служители би отнела време и финансов ресурс, докато насочването на дейността по поддръжка на имотите директно към професионалистите в сектора би било с по-положителен ефект.

Компетенциите на персонала в държавната администрация, държавните обществени сгради и здравни заведения са насочени главно към предоставяне на услуги от съответната професионална квалификация на служителя. В продължение на годините практиката показва, че поддръжката на държавните имоти и сгради със специално обществено предназначение е недостатъчно ефективна и те на практика са не особено поддържани. Липсва поддръжка на фасади, поддръжка на ОВК системи, асансьори, оптимизация на енергийните разходи. Конкретни примери за занемарена поддръжка са ПАБ системите в болничните заведения. В последните години примерите относно рискови фактори, възникващи от неправилна експлоатация на поверени държавни имоти, свързани със сигурността и охраната на обектите, почистването и управлението на отпадъци, това са все рискови фактори за ползвателите на имотите.

Стандартизация, определяне и унифициране на ДОСО

Български институт по стандартизация (БИС)⁴ заедно с БГФМА⁵ започват процедура по въвеждане на единен международен стандарт, регулиращ дейността „Фасилити мениджмънт”. С настоящия стандарт EN 15221-1 се определят термини, дефиниции и обхват на фасилити мениджмънта. Въвеждането на стандарта и интегрирането му в българските компании, представители на фасилити сектора, ще наложи съответни норми за поведение. Това ще стане посредством конкретизиране на методология и процедури при договарянето и размяна на услуги. Един от принципите е задължителното договаряне на „Споразумения за ниво на услугите” (SLA), както и „Ключови индикатори за изпълнение” (KPI), с които да се установят контролни функции за периодичен мониторинг към поддоставчиците/компаниите, предоставящи услуги в сектора.

Тенденцията за развитието на ДОСО е в интегрирането на все повече стандарти и методологии относно управлението на процесите, свързани с поддръжката на сградите и инфраструктурата. Ползваните сертификати за качество на услугите се интегрират чрез професионално обучение на персонала на компаниите, както и на преминаване на цялостна сертификация на компанията. Такива сертификати са свързали с ISO 9100, както и с

³ Фасилити и пропърти мениджмънт 2012, издание на Пъблик Сървисис, (www.publics.bg).

⁴ www.bds-bg.org.

⁵ www.bgfma.bg.

изискванията относно дефинирането на задълженията и отговорностите между компаниите и трети страни. Чрез установяване на правила между фасилити компаниите и доставчиците на допълнителни дейности, свързани с поддържането на сградния фонд, инфраструктурата и услугите, следва да се развиват и усъвършенстват постепенно конкретни фасилити специалисти, притежаващи съответните професионални компетенции, както и гъвкавост по отношение на оперативните дейности. Тъй като конкурентната среда в сектора е динамична, изграждането на екип от няколко специалисти би повлияло положително върху възможностите за развитие на компаниите в сектора. Проведените проучвания от Пъблик Сървисис ООД, сочат, че 44% от анкетираните компании провеждат вътрешнофирмени обучения, с което повишават квалификацията на своите служители. Това показва отговорността на компаниите в сектора към изискванията за високо ниво на предоставяне на услугите по ДОСО.

Във Фасилити мениджмънта се определят няколко основни направления, свързани с поддръжката и управлението на непроизводствените активи на всяка една компания, в това число: почистване, безопасност, сградни инсталации, BSM (системи за сградна автоматизация) системи, CAFM (компютърно базирано управление на сгради) системи, телекомуникации, ОВК, енергийна ефективност, паркинг системи, пожарна безопасност и други дейности. Във връзка с това фасилити мениджмънт компаниите е невъзможно да поддържат едновременно висококвалифицирани специалисти във всички дейности, което налага сключването на договори за аутсорсинг. Ползването на външен изпълнител по определена дейност, посредством аутсорсинг, дава възможност да се ползват висококвалифицирани специалисти със специфична подготовка.

Освен това няма сертифицираща програма за лицата, които извършват дейността в сферата на почистването. Не е налице т.нар. възходяща стълба за мобилността на работниците. В повечето случаи един работник започва като чистач и си остава такъв. Това може да е добре за определени лица, но за повечето служители това означава, че за да се движат нагоре, трябва да се преместят. В повечето компании единствената възможност за силно мотивиран човек, който си върши работата, е да се премести и често те го правят като развиват собствен бизнес и стават конкуренция, а не партньори. Резултатът е, че разходите за набиране, наемане, обучение и надзор на персонала са изключително високи. Още по-съществен е проблемът с намирането на квалифицирани работници, особено, когато е необходимо да се наеме супервайзор или управител. Като цяло, може да се обобщи, че от решаващо значение за бъдещия успех на почистващата индустрия е областта на обучение на служителите и инвестиране в тяхното развитие.

Към момента все още няма разработени допълнителни професии от сектора, които да се включат към НКПД.

Друг основен проблем е недоверието на компаниите от сектора към специализираните курсове за обучение на персонал, които се предлагат в България от обучаващи агенции. Според изследване, направено от консултантската компания Пъблик Сървисис ООД, едва 47% от компаниите заявяват, че биха изпратили и изпращат свои служители на обучения. Особено притеснителен факт от това изследване е, че нито една компания не проявява интерес към изпращане на свои служители във висшите училища с цел повишаване на квалификацията им. Това в някаква степен обуславя и празнината от управленските кадри и специалистите в сферата на фасилити мениджмънта.

При повечето специалисти и управленски кадри от сектор „Фасилити мениджмънт” липсват специфичните познания и умения, необходими им за извършването на всекидневните

им задължения. Това може да се обясни с факта, че управлението на една сграда изисква специфични знания в няколко области – икономика, техника, право и през последните пет години и екология.

Таблица 5 Възрастова структура на заетите в сектор „Фасилити мениджмънт”, 2011 г.

Показатели	15-24 години	25-34 години	35-44 години	45-54 години	55-64 години	Над 65 години	Общо
Брой заети	2648	9643	10 656	10 756	9467	2205	45 375
В т.ч. - Мъже	1283	3998	4871	5004	4768	1411	21 335
- Жени	1365	5645	5785	5752	4699	794	24 040

Източник: НОИ.

Общият брой на заетите в сектора през 2011 г. е 45 375 души, докато през 2010 г. те са били 45 741. Наблюдава се незначителен спад на общия брой заети в сектора. В момента се правят усилия по-скоро за задържане на съществуващия персонал, отколкото за наемане на нов. През 2009 г. броят на заетия персонал в сектора е бил 45 953, което е с 578 служители повече спрямо 2011 г. Прегледът на последния 3-годишен период от 2009 до 2011 г. показва намаляване на общия брой на служителите в сектора.

По данни от статистиката през 2008 г. броят на заетите в сектора е бил 49 287. Промяната на ангажиментите на компаниите в периода от 2008 до 2011 г. се отразява и върху редуцирането на броя на персонала. Статистическите данни сочат, че от сектора са били освободени 3912 служители за последните четири години. Факторите, които оказват влияние, освен външни като икономическата криза, са и вътрешни, чисто организационни по отношение на работните задължения на служителите. За да запазят нивата на заплащане на персонала си, компаниите се налага да освободят част от кадрите, като реорганизират работното натоварване и ангажименти на съществуващия персонал. Така по-малко служители покриват все по-голям обем от задължения, работното им време е максимално уплътнено и възнаграждението, което получават има възможност да се запази както размер.

През 2009 г. броят на заетите жени в сектора е 24 380 души, а на мъжете – 21 571. Заетите жени са с 2809 повече, като тази тенденция се запазва и през следващите години: през 2010 г. жените са 24 146, а мъжете 21 595; през 2011 г. – съответно 24 040 и 21 335.

В таблица 6 са изнесени данни за възрастовата структура и броя на заетите лица в сектора през 2011 г. Отчита се по-високата ангажираност на лицата на възраст 45-54 години. На следващо място са лицата на възраст 35-44 години, а след тях се нареждат заетите лица на 25-34 и 55-64 годишна възраст. Ниска е ангажираността на лицата на възраст 15-24 години и над 64 години.

Таблица 6 Квалификационна структура на заетите в сектор „Фасилити мениджмънт”, 2011 г. според класовете на заеманите длъжности (НКПД)

№ по ред	Категория персонал	Брой	Относителен дял, %
1	Ръководители	5083	3.2
2	Специалисти	2728	0.79
3	Техници и приложни специалисти	3762	1.65
4	Помощен административен персонал	5506	2.31
5	Персонал, зает с услуги, търговия и охрана	5152	1.06

6	Квалифицирани работници	1884	0.69
7	Машинни оператори и монтажници	1707	0.57
8	Професии, неизискващи специална квалификация	14 207	2.24
9	Без професионална група	4959	1.48
	ОБЩО ЗАЕТИ:	45 375	1.5

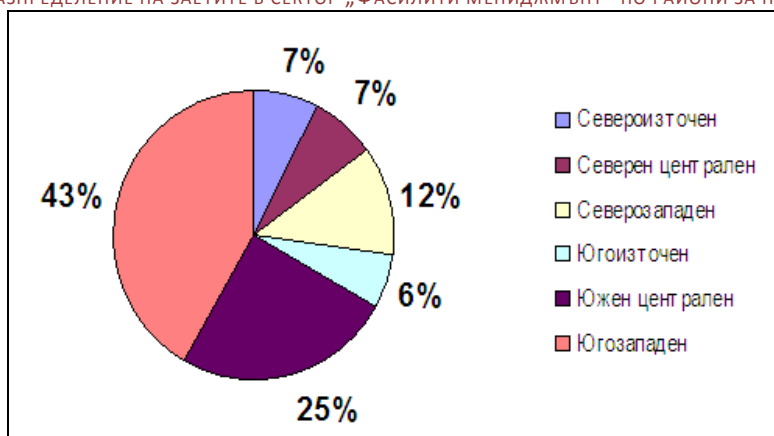
Източник: НОИ.

Съгласно класификационната структура на сектора, изразена в процентно отношение, статистиката показва, че най-висок е процентът на ръководителите, след тях се нареждат помощният административен персонал. Този персонал, работещ в помощ на ръководителите поема задължения на оперативно ниво. Професиите, неизискващи специална квалификация, заемат приблизително близка стойност в процентно отношение като помощния административен персонал.

Най-голям е броят на персонала, упражняващ професии, неизискващи специална квалификация. По брой на зетите категории персонал „Ръководители”, „Помощен административен персонал” и „Персонал, зает с услуги, търговия и охрана” са с приблизително еднакви стойности.

Най-нисък е броят на персонала, ангажиран с „Машинни оператори и монтажници”, тъй като този тип персонал изисква специална подготовка и умения, което е и предпоставка за наблягане на качество, а не количество. Важен фактор, оказващ въздействие върху ниския брой на ангажираност на този тип специалисти, е имплементирането на съвременни решения за управление на бизнеса. Въвеждане на BMS (building management systems), спестява необходимостта от поддържане на много на брой техници, тъй като с ползването на BMS автоматизира принципно сложения процес на постоянен мониторинг – най-вече на ОВК системи в сградите, охрана и ТВ наблюдение, асансьори, пожароизвестителни системи и други, които изискват постоянен мониторинг. Във връзка с това броят на персонал за поддръжка на машини и монтажници се редуцира, което се дължи на технологичните въведения. По отношение на техническата поддръжка и персонала, тенденциите за все по-голяма приложимост на технологични решение за мониторинг и превантивна диагностика ще се налагат, тъй като улесняват както организацията, така и населението по отношение на организиране на околната среда, инфраструктура и др.

Фиг. 1 РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ЗАЕТИТЕ В СЕКТОР „ФАСИЛИТИ МЕНИДЖМЪНТ” ПО РАЙОНИ ЗА ПЛАНИРАНЕ, 2011 г.



Източник: НОИ

В Югозападния район са 43% от заетите в сектора. На следващо място са Южен централен район с 25% от заетите и Северозападен район с 12%. В останалите райони – Североизточен, Северен централен и Югоизточен броят на заетите е до 7% от общия брой заети. В Североизточен район в разположена морската столица Варна, където има огромни възможности по отношение на туризма, търговски и транспортни връзки и е налице необходимост от имплементиране на фасилити мениджмънт услуги във всички опериращи сектори от икономиката. Тенденцията е за развитие на заетостта, освен чрез придобиване на допълнителни умения и компетенциите – и чрез курсове на заетите в сектора. Предстои в близко бъдеще да се въведе професионално обучение и в университетите, подобно на тези в София. По отношение на образование на бъдещите специалисти, възможностите за развитието им следва да се установи още в средните училища и гимназиите.

Анализирайки конкретно подсектори „Комплексно обслужване на сгради“, „Неспециализирано вътрешно почистване на сгради“, „Специализирано почистване на сгради и промишлени обекти“, „Други дейности по почистване“ и „Оформяне и поддържане на озеленени площи“ за периода 2011 г. се установява, че броят на заетите лица е общо 6436, от които 4423 жени и 2013 мъже.

2.2.3. РИСКОВИ ФАКТОРИ

От проведеното изследване сред водещи предприятия от секторите „Дейности по обслужване на сгради и озеленяване“ и „Операции с недвижими имоти“ могат да се изведат следните рискови фактори за компаниите в бранша:

1. спад на личната мотивация на служителите;
2. рискови фактори при нелоялно/некомпетентно изпълнение на служебните задължения, оказващи влияние върху компанията клиентите и партньорите ;
3. управление на качеството и ефективността от предлагане на услугата в състояние на намален персонал (при оптимизация на персонала);
4. конфликтни взаимоотношения между служителите;
5. вредни навици, свързани с тютюнопушене, употреба на алкохол, лекарствени средства.

Характеристиките и проявлението на всеки един от основните рискови фактори са следните:

1. Спад на личната мотивация. Това безспорно е един от най-сериозните проблеми, който възниква на работното място. Намалването на мотивацията в работата може да се наблюдава дори когато служителят продължава да бъде компетентен и отговорен в изпълнението на своите задължения. Спадът в личната мотивация може да се крие в редица причини – работникът се чувства недооценен, не усеща своя принос в работния процес, има усещането, че не му е предоставено достатъчно поле за изява, за да разгърне своя потенциал, или резултатите, които постига остават незабелязани. И в даден момент, именно възприятията за значимост на индивида се превръщат в катализатор, който да преобърне поведението на работника. С течение на времето стриктния, отговорен и компетентен служител ще започне да спестява усилията си, ще забави темпото си на работа, ще започне да проявява равнодушие към ставащото около него.

2. Рискови фактори при нелоялно/некомпетентно изпълнение на служебните задължения, оказващи влияние върху компанията, клиентите и партньорите. Лоялността на служителите е сложна категория, която касае конкретно взаимоотношение. Най-често работодателят я разбира като причината, поради която служителят остава на работа, въпреки многото алтернативи, пред които е изправен. Общоприето разбиране е, че лоялен е служител: който дава положителни отзиви за компанията в среда извън нея; който я изтъква като коректен работодател; който я препоръчва на приятелите и познатите си. Лоялността към компанията се разбира още като точното и добросъвестно изпълнение на трудовите задължения, които произтичат от трудовия договор, от вътрешнофирмените правила и изисквания, от нормативните актове, свързани с дейността.

Всъщност, лоялността в трудовите отношения е психологически договор между служителя и работодателя. Тя освен всичко друго е функция на доверието, уважението и верността, които работодателят се стреми да развие у служителите си. В този абстрактен договор работодателят се съгласява да предостави материалите и ресурсите, от които служителят има нужда, за да си свърши работата, съчетан със съгласието на служителя да работи на оптимално ниво за постигане целите на компанията. Неформалните отношения в организацията са невидимата част от управлението на човешкия потенциал на фирмата. Хората могат да се ангажират и да работят всеотдайно, но могат и да имитират работа, като въвличат малка част от своя личен капацитет. Лоялността на служителя в голяма степен зависи от лоялността на работодателя. Почти е невъзможно да има лоялни служители, ако работодателят не е коректен към тях, ако нарушава закона, ако накърнява тяхното човешко достойнство.

Рискът от некомпетентно изпълнение на служебните задължения не случайно е ранжиран на второ място от предприятията в сектора, защото той дава пряко отражение върху постигнатите фирмени резултати и повлиява изграждането имиджа на компанията. Ако не се подпомага професионалното усъвършенстване и квалификация на работната сила, тя няма да отговаря на необходимите изисквания за изпълнение на служебните задължения, ще изпитва все повече затруднения в работния процес, респективно – ще проявява по-ниска ангажираност към възложените задачи.

3. Управление на качеството и ефективността от предлагане на услугата в състояние на намален персонал (при оптимизация на персонала). Много трудно е ефективността в работния процес да запази своето равнище при намален състав на служителите. Намалените резултати са продиктувани от факта, че работникът не е напълно наясно със служебните задължения на своите колеги, често не притежава необходимите компетенции да ги изпълни вместо него. Поемането на повече задължения е свързано с поемането на повече отговорности, с отделянето на повече време за изпълнение на предвидените задачи, с влагането на повече усилия и все по-малко време за почивка. Клиентът, от своя страна, не се интересува как протичат дейностите вътре в една организация, той иска да получи качествена и навременна услуга. Това е много съществен момент за работодателя, защото той трябва да спазва обещанието си пред клиентите и същевременно да мотивира служителите си да се справят с повече задължения, като това не повлияе върху качеството на тяхната работа. Работникът от своя страна смята, че изпълнението на повече задължения (и най-вече такива, които не са в неговите компетенции) не му е по силите и е все по-малко съпричастен към случващото се на работното място.

4. Конфликтни взаимоотношения между служителите. Противоречията и конфликтите между служителите на предприятието могат да бъдат следствие от различни по характер

причини. Тяхното възникване възпрепятства нормалното протичане на работния процес и има негативно влияние върху микроклимата, а оттам и върху постигнатите в компанията резултати. Едни от най-често срещаните причини за възникването на конфликти в работната среда са свързани с:

- разпределението на правомощията и отговорностите между служителите;
- личностни неразбирателства (хора, които не се харесват, не се уважават);
- повишени изисквания към техническата компетентност на персонала;
- самите трудови условия;
- разпределението на заплатите и повишенията.

Никой ръководител не може да си позволи лукса да остави конфликта да се разреши от само себе си, тъй като всяка страна в него се стреми да докаже своята правота. Ефективното му разрешаване изисква откриване и анализ на причините за възникването му и способства за възстановяване на микроклимата и постигане на по-високи резултати.

5. Вредни навици, свързани с тютюнопушене, употреба на алкохол, лекарствени средства. Всяка зависимост на хората към нещо създава предпоставки за отвлечане на тяхното внимание. Например, доказано е, че хората, които пушат почиват по-често, което е предизвикано от никотиновия глад. По този начин те прекъсват работата си и губят известно време, докато отново навлязат в работния процес. Обособяването на отделни стаи за пушене е предпоставка за работодателя да извърши допълнителен разход, тъй като първоначално той може да не е имал подобно помещение. След въвеждането на закона за забрана на пушенето в затворени помещения, единственият изход е излизане от сградата, което също е свързано с непрекъснато влизане и излизане, което смущава работата на останалите служители. Ако става въпрос за дейност, която е свързана с работа с клиенти, безспорно е неприятно работникът да говори срещу клиента и да лъха на цигари. Неприятната миризма от цигарения дим по дрехите, също е предпоставка за създаване на дискомфорт. Много често здравословните проблеми, които възникват при пушачите, водят до честите им отсъствия от работното място и дори до напускане. Грижата за пушачите във фирмата може да бъде по посока на това да се организира семинар за вредата от тютюнопушенето, да им се покаже какви здравословни проблеми причинява то. Могат да им се предложат мерки за справяне с проблемите, ако вече има такива или да им се напомни какво би станало, ако не бъдат взети мерки. Едно мощно средство за справяне с този проблем на работното място е работодателят да обяви премия на тези, които се откажат от тютюнопушенето или да дава малко повече на служителите си, които не пушат. Харченето на пари в тази посока, ще допринесе за намаляване на текучеството на хора и ще способства за запазване на най-добрите служители.

Необходимо е непрекъснато да се прави преоценка на тези рискови фактори, които съпътстват работния процес, да се предприемат конкретни действия от страна на работодателя за овладяване на професионалните рискове. Чрез справянето с гореизброените рискови фактори, както и тези които могат да възникнат се повлиява върху:

- самочувствието и удовлетвореността на индивида;
- производителността и качеството на неговата работа;
- намалява се текучеството на кадри;
- избягва се рискът от намалена работоспособност и професионална заболяемост

За справянето с тези рискови фактори, работодателят трябва да се стреми да обедини усилията на своите служители и да направи така, че те да възприемат своите задължения като едно „общо дело“. Да се изгради атмосфера на доверие, съпричастие и позитивизъм, което да стимулира съвместните действия и да въвлеча служителите да бъдат взаимно полезни. Всичко това би насочило вътрешната енергия на всеки работник към постигане на зададените цели.

2.2.4. НОВИ РАБОТНИ МЕСТА – ХАРАКТЕРИСТИКИ И КАЧЕСТВО

На базата на направения анализ за развитието на сектора в дългосрочен план може да се направи изводът, че новите работни места ще бъдат свързани с два основните фактора: екология и използване на информационни системи.

Изискванията на Европейския съюз за строителство на нови сгради, които ще станат нулево нетно енергийни след 2020 година, ще повлияе на развитието на секторите от гледна точка на компетенциите, които служителите трябва да притежават.

Освен директива 2010/31/ЕО на Европейския парламент и на съвета относно енергийните характеристики на сградитеⁱ, трябва да се обърне специално внимание и на различните сертификати за устойчивост на сградния фонд – немския сертификат DGNBⁱⁱ и българската му разновидност, която се разработва съвместно с Българския съвет за устойчиво строителствоⁱⁱⁱ, английския сертификат BREEAM^{iv} и американския LEED^v, които са най-разпространените в Европа и в частност България.

Част от тези сертификати за „зелени“ сгради разглеждат не само материалите, които са вложени по време на строителството, но и последващите разходи, които се правят при управлението на сградния фонд – за почистване, за управление, за използване на енергийни и водни ресурси. Всички тези нови изисквания към управлението и поддръжката на сградите ще доведат и до търсенето на нови специалисти.

Въз основа на направения анализ за развитието на сектора, продуктовата, технологичната и организационната структура на производство (управление) се представят количествените и качествени характеристики на новоразкриваните работни места.

Някои иновативни изпълнители си партнират със своите служители, използвайки специалисти, екипи за почистване, нови процедури, и широки площи за почистване с прахосмукачка, специална екипировка за извършването на почистващия процес и други концепции за почистване, за да достигнат производителност от 1000 кв.м на час. Производителите вече предлагат автоматизирана почистваща техника, която почиства от 3000 до 5000 кв.м на час разстояние с никакъв риск от травми от стрес, а повърхностите са по-чисти, отколкото с предварително използвани ръчни методи. Когато е възможно, роботизираната почистваща техника се подменя или допълва работниците, като по този начин намалява разходите и подобрява качеството на предоставяната услуга. Това обаче налага нов тип специалисти, които имат по-добра представа от автоматика и могат да управляват автоматизираната почистваща техника. Те трябва да има специфични компетенции, за да могат да работят с машините. Ще се изисква тези хора да бъдат с по-високо образование, да имат и техническо такова, тъй-като трябва да се има предвид, че и цената на тези машини е много висока, което обуславя и специализирания персонал, който трябва да оперира с нея.

При продължаване на разсъжденията относно сферата на почистването, трябва да се обърне внимание и на науката, и на различните научни изследвания, които се правят по света. Независими научни изследвания са били проведени, за да се определи кои методи,

оборудване и процедури всъщност премахват най-много прах и имат най-малко отрицателно въздействие върху повърхностите и качество на въздуха в затворени помещения. Независими лаборатории в момента провеждат научни изследвания по отношение на почистването на килими, машините за почистване на под и прахосмукачките. В дългосрочен план това ще даде на всеки валидна научна основа, която може да бъде използвана за оценка на претенциите на пазара и изпълняваната работа. Изобщо, целият прах се превръща в проблем. Малките прахови частици се свързват с рак на гърлото и носа. Те могат да попаднат в гърлото, в белите дробове и да предизвикват мутации в белите дробове, като азбест. Димът и летливите органични съединения също са проблем. Практиката на пръскането с различни продукти в сградите вероятно ще изчезне. Ще има по-влажно избърсване. Химикалите определено ще се променят и ще стават все по-малко опасни.

Това от само себе си означава, че и хората, заети в сферата на почистването, ще имат и необходимост от нови работни места – нов тип специалисти, които да боравят с новите техники и начини за почистване.

Основни изводи и фактори, влияещи върху развитието на човешките ресурси в сектора:

Един от основните проблеми, пред които ще се изправи сектор ДОСО, е високата възрастова граница на заетите в сектора. Това, съчетано с липсата на достатъчно квалифицирани кадри, ще бъде един от основните проблеми, пред които ще се изправят компаниите.

От разгледаните по-горе данни може да се обобщи, че застаряващото население е един от основните фактори, който влияе върху сектора, като предопределя високата възрастова граница на заетите в сектора.

От гледна точка на професионалния опит, специалистите на възраст между 45-54 години са от особено значение, тъй като те предават опита си на по-младото поколение, като подпомагат подготовката на новите специалисти.

Особености в сектора има и от гледна точка на подбора на служители за ръководните длъжности и постове. Тенденцията е да се поставят хора, които са без нужните знания и компетенции за сектора. Запазват се стари кадри, които се преместват от по-нисък пост на ръководни длъжности, без да притежават уменията, квалификация и практика.

Неподходящите кадри са един потенциален бъдещ проблем. Този тип ръководителите често се изправят пред невъзможността да подберат правилния екип от специалисти за да организират работния процес.

При оценката на младите специалисти трябва да се отчете, че има недостиг. Проблемът с младите специалисти, е не само в частния сектор, но и в държавния, което оказва влияние над дейностите по поддръжка на публичния сграден фонд.

Необходимо е да се работи за подобряване на възможностите за подготовка и професионално обучение. Много важно е да се направи правилната взаимовръзка между старите специалисти и новите такива.

Фасилити мениджмънтът е сектор, който предопределя бъдещото си развитие основно в насока поддръжка, а самата нужда от поддръжка предполага, че системата вече е изградена и има стари данни, показващи състоянието ѝ.

Фасилити секторът е от огромно национално значение, тъй като предопределя вида на общият сграден фонд в населените места, важен е от гледна точка ефективното използване на ресурси – енергийни и финансови, инфраструктура, от гледна точка на сигурността и безопасността на населението.

Промяна на сегашното състояние на сектора би било възможно посредством национална регулаторна рамка относно заетите в сектора, улесняване на законодателните процедури, повишаване на контрола и регулаторните механизми за съдействие на практическото приложение на фасилити мениджмънта.

Във връзка с изводите по-горе може да се обобща, че запазването на старите специалисти е добре да бъде анализирано, като провеждането на програми за усъвършенстване на уменията им е от особено значение. Там, където няма ефективност от проведените програми за обучение, би следвало по-старият персонал да бъде подменен с нови специалисти, които да бъдат правилно подбрани.

Необходима е предварителната оценка на знанията на специалистите и план за развитие на компетенциите им чрез фасилити мениджмънт практики, за да се обезпечи нужният ресурс от бъдещи кадри в помощ на управлението на публичният и частен сектор.

Обучението на специалистите следва да се организира още от средно специалните и профилирани училища. Беше посочено, че има стартирали програми за обучение в няколко университета в страната в София и във Варна, но е добре да се работи и по програми за развитие на специалисти и в средните училища. Средните и висшите училища трябва да започнат да играят по-решаваща роля при формирането на кадрите.

В случай, че специалистите на възраст 35-44 години, както и лицата на 25-34 годишна възраст са вече наети на съответни постове, следва да се определят, както длъжностни характеристики, така и ключовите компетенции. Следва наетите лица да отговарят на изискванията за упражняване на фасилити дейности.

Препоръчително е компаниите да провеждат предварителни обучения на кадрите, сертификационни програми, както и програми по обмяна на опит.

Компаниите към момента разрешават проблема с квалификацията най-често с вътрешнофирмени обучения и посещения на специализирани курсове на обучение.

Заетите лица на възраст 55-64 години следва да се оценяват също по компетенции и, ако обстоятелствата го позволяват, да се извличат максималните познания от специалистите с дългогодишен опит, които да бъде използвани при анализ и оценка на техническите и организационни умения и тенденциите за развитие на бъдещи програми за обучение на специалисти по фасилити мениджмънт.

Данните сочат, че има недостиг на персонал със специфична техническа подготовка, инженери, химици, оператори на машини със специфичен режим на работа.

Необходимостта от предварителна подготовка на кадрите по единен утвърден стандарт и съгласно ключови компетенции би било изключително полезно за унифицирането на длъжностите. Това ще подобри възможността да се предлага едно високо качество на услугите еднакво за всички райони на страната.

2.3. ПРОГНОЗИ ЗА РАЗВИТИЕ НА СЕКТОРА, ПРОМЯНА НА ТЕХНОЛОГИИТЕ И ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРУКТУРА ЗА ПЕРИОДА 2014-2020 г.

В периода до 2020 година секторите фасилити мениджмънт и професионално почистване се очаква да следват развитието на повечето икономически сектори в Европа.

Най-силно влияние за развитието на тези сектори ще оказват следните няколко фактора:

- внедряването и използването на съвременни информационни технологии;
- промяната на жизнения цикъл на сградния фонд от гледна точка на новите изисквания от Европейската стратегия Европа 2020;
- промяната в екологичните изисквания към компаниите.

Една от най-значимите законодателни промени на ниво ЕС през последните години е приетата на 19 май 2010 г. нова Директива 2010/31/ЕО на Европейския парламент и на Съвета относно енергийните характеристики на сградите. Тя замества Директива 2002/91/ЕО^{vi} на Европейския парламент и на Съвета от 16 декември 2002 г., като поставя нови по-високи цели за енергийна ефективност в сградите и практически въвежда повсеместно изискването за „пасивни” сгради – такива, които имат близко до нулево нетно потребление на енергия, постигнато чрез икономии на конвенционални енергийни ресурси, както и чрез използване на все повече възобновяеми енергийни източници близо до мястото на потребление.

Чл. 9 от новоприетата директива задължава публичните органи (държавна администрация и общини) на държавите членки на ЕС да наемат или строят само сгради с близко до нулево нетно потребление на енергия след 31 декември 2018 г. Втората част от този член изисква всички нови сгради, не само държавните и общинските, да са с близко до нулево нетно потребление на енергия след 31 декември 2020 г. На практика това изискване дефинира нов стандарт за „нова сграда”, като тя по дефиниция ще е „пасивна”, ако е построена след датите, посочени в директивата. По мнение на отделни специалисти у нас, България трябва да нотифицира дерогация по тази директива, тъй като няма да може да осигури достатъчно финансов ресурс за постигане на тези изисквания, а има и допълнителни, утежняващи състоянието факти като например закъснялата битова газификация.

В енергийния потребителски сегмент на сградите предстоят и други действия, свързани с енергийната ефективност – все още много малка част от жилищния фонд на страната ни е преминал през процеса на енергийно обследване и последващо извършване на енергоспестяващи мерки. В началото на октомври министърът на регионалното развитие и благоустройството посочи, че за саниране на панелните жилища в страната, чиято обща застроена площ е 53 млн. кв.м, ще са нужни около 8 млрд. EUR. Очакваните спестявания са около 560 млн. EUR годишно и според експерти това е една добра възможност за инвестиция на публични средства. За инвестиции в публичните сгради може да се използват и средства по Оперативна програма „Регионално развитие” – в нея са предвидени 920 млн. лв. за обновяване на училища, болници, детски градини, като 720 млн. от средствата са за подобряване на енергийната ефективност.

Част от пречките за енергоефективните инвестиции в жилищните сгради са свързани с липсата на правен субект за получаване на кредит и/или гарант в случаите, когато собствениците не са създали дружество по изискванията на Закона за управление на етажната собственост. Така се пропускат поне две възможности за намаляване на сметките в жилищните

блокове, отбелязват специалистите – първият е невъзможността за финансиране, а вторият – спестяване от енергийните сметки при директно договаряне с топлофикациите например. Енергийните дружества предлагат отдавна намалена тарифа при договор с етажната собственост, но неуредените отношения между съседите често са пречка за използването на тази опция.

Както е видно от новата директива на Европейския парламент и на съвета относно енергийните характеристики на сградите, от началото на 2019 година всички нови държавни сгради трябва да бъдат с близко до нулево нетно потребление на енергия, а от началото на 2021 година това ще важи за всички сгради.

Това предизвикателство със сигурност ще се отрази много и на секторите фасилити мениджмънт и професионално почистване. През периода на адаптация – до края на 2018 г., компаниите в тези сектори ще трябва да променят, както своята организационна структура, така и да използват все повече съвременни информационни технологии – различни системи за управление на сградния фонд (системи за сградна автоматизация, системи за управление на работното място и др.), които да бъдат „в крак“ с новите изисквания на европейския съюз.

Прегледът на развитието на информационните технологии през последните години показва, че те неизменно заемат все по-голям дял от времето на хората, независимо дали става дума за работа или за лично време.

Предвид горепосоченото, информационните технологии ще играят все по-ключова роля при управлението на сградния фонд и неговото почистване. Различните софтуери за управление на фасилити мениджмънта и недвижимите имоти се развиват значително през последните години и тяхното използване става все по-популярно в развитите пазари на услуги.

В България все още не са много компаниите, които използват софтуерни продукти за управление на недвижимите си имоти, но все пак се забелязва положителни тенденции тренд. От тях в България произтича и нуждата служителите в компаниите да бъдат с високо ниво на компютърна грамотност, за да могат да използват тези продукти.

Още една тенденция, която се забелязва не само от чуждестранните производители на софтуер, но и от българските, е възможността процесите, управлявани от софтуерните продукти, да се управляват и през мобилни устройства.

Това определено ще доведе и до необходимостта от промяна на организационната структура и бизнес процесите на компаниите, които искат недвижимите им имоти да бъдат управлявани професионално. Част от комуникацията, например, ще премине изцяло на електронни носители – заявки за извършване на определени дейности, отчетна свършената работа и т.н.

При дейностите по почистване един от факторите, който ще повлияе за развитието на сектора, е самопочистващата се сграда. Технологията вече съществува. Трябва да се направи обиколка на производствените чисти помещения, използвани в областта на компютърните и високотехнологичните индустрии, за да се види как работи концепцията. Въпреки че технологията не е била прилагана в офис сгради, все още се ръководи в тази посока. Първите признаци са използването на повърхности с малка степен на поддръжка. Медицинската, хранително-вкусовата промишленост, фармацевтичната и други ключови индустрии вече проучват възможностите и в някои случаи се изисква и държавното регулиране, за да се използва технология Cleanroom (чиста стая). Над 80% от праха влиза в сградите още на входа. Ако се улови това замърсяване пред вратите, може да се намали значително необходимостта и

разходите за почистване в цялата сграда. Занапред ще има все по-строг контрол на интериорните среди. Ще се обръща по-голямо внимание на текущата поддръжка в сравнение с възстановяването. Ще се почиства повече, ще се прави повече за предотвратяване на замърсяванията и ще се извършва все по-честа текуща поддръжка, за сметка на възстановителните дейности, които са много по-скъпи, нараняват повърхностите и отнемат повече време. В дългосрочен план, това ще бъде от голяма полза за чистачите, защото за тях ще бъде по-безопасно да работят с почистващите препарати, съоръженията ще бъдат по-чисти, акцентът ще се поставя върху това, което те правят, респективно - ще получават по-голямо признание за това, което правят, и съответно - ще получават по-високи възнаграждения. Имиджът на чистачите ще бъде по-добър, отколкото този, който са имали в миналото. Също така, ще има по-силен акцент върху по-доброто използване на предпазни средства, ръкавици, облекло, очила и респиратори.

Екологичният фактор е значим, от гледна точка на нови продукти и услуги, които ще се предлагат в бъдеще. Опазването на околната среда става все по-широка тема за дискусия в средите, не само на фасилити мениджмънта и почистването, но и като цяло в икономиките на всяка една страна.

От една страна, фасилити мениджмънтът, който се грижи за това служителите или ползвателите на сградите да получават най-добрите условия за труд или живот, трябва да се грижи ползвателите на услугата да са доволни и да не са подложени на вредни влияния, било то от самата сграда, или от продуктите, които се ползват за поддръжката на сградата. От друга страна, компаниите, занимаващи се с поддръжката трябва да опазват и околната среда. Ще са налице опасения относно рисковете за работниците, опасностите за повърхности и опасностите за екосистемите, с които работим. В бъдеще със сигурност ще се полагат повече грижи за качеството на въздуха в затворените помещения, изхвърлянето на отпадъците, намаляването на тяхното количество.

Много голяма част от процеса на почистване, който се прилагат сега, всъщност се отразява на почвата. Праховите частици във въздуха, които се вдишват се полепват по повърхностите и трябва да се плати, за да бъдат почистени. В бъдеще ще е налице много по-силен акцент върху превенцията и процедурите за улавяне на тези частици, така че да не се разпространяват наоколо.

Ще се промени начинът, по който се извършва работата, така че хората да не са толкова податливи на травми от стрес и до други видове наранявания на тялото. Инструментите и оборудването ще бъдат преработени, така че да са ергономични. Нещата ще бъдат автоматизирани, ще бъдат тествани и доказани или съответно опровергани много преди да бъдат пуснати на пазара.

Очаква се занапред да се изхвърлят по-малко отпадъци. Все повече ще се набляга на повторното използване и все повече ще се рециклира. Ще се употребяват с все повече продукти за многократна употреба. Ще се намаляват разходите, но и опасностите.

Под рециклиране тук не се разбира само рециклирането на отпадъците от човешката дейност в самите сгради, но и рециклирането на материалите, от които са построени сградите.

При разглеждане на организационните структури и реинженеринга на бизнес процесите е ясно, че горните фактори със сигурност ще повлияят много върху структурата на компаниите. Промяната на изискванията към фасилити мениджмънта – да бъде по-екологичен, да използва повече информационните технологии, да се справя по-добре със замърсяването на околната среда – всички тези фактори ще повлияят върху начина, по който се прави бизнесът.

Проследяването на една типична организационна структура на голяма компания в България показва, че фасилити мениджмънтът е „прикрепен“ към задълженията на административния директор. Той има сътрудник, или екип от сътрудници, които се занимават с управлението и поддръжката на сградата или портфолиото от сгради.

При типичната организационна структура на голяма компания от Западна Европа фасилити мениджърът или съответният отдел е част от „Човешките ресурси“ и мениджърът е на високо ниво в йерархията на управлението на компанията. Това се налага, поради факта, че поддръжката на сградния фонд обхваща всички нива и всички служители във всяка една компания и фасилити мениджърът се грижи за добрите условия на труд за всички.

Като се прибавят към това и новите изисквания, които ще има към сектора – опазване на околната среда, преминаване към по-голямо използване на информационни технологии и спазване на изискванията на европейските директиви, е очевидна необходимостта от поставяне на отдела или мениджъра по фасилити мениджмънт на по-високо ниво в йерархията. Той ще трябва да разбира не само от чисто мениджмънт функции или да има големи технически познания, но и ще трябва да разбира от екология, от устойчиво развитие и не на последно място и от корпоративна социална отговорност.

Един фасилити мениджмънт отдел би могъл да спомогне много за подобряване на имиджа на компанията – не само от това, че сградата е в перфектно техническо състояние, почистена е до блясък, но и поддръжката на прилежащите площи, и използване на екологосъобразни препарати и продукти, които не замърсяват околната среда.

Новият начин на правене на бизнес ще бъде най-трудното предизвикателство за всички. Това включва начина, по който се взаимодейства с конкуренти, клиенти и служители. Бъдещето е в това да се работи по-ефективно с другите. При всяко взаимоотношение, трябва да се подхожда от гледна точка на създаването на печеливша ситуация за всички участници. Това означава да се откриват нови начини за работа със служителите, да се компенсират на базата на тяхното изпълнение на трудовите им задължения. Работниците трябва да бъдат отговорни за това колко печелят и да бъдат в състояние да увеличат дохода си въз основа на количеството и качеството на услугите, които те предоставят. Клиентите, също така, трябва да се разглеждат като партньори. Трябват едни и същи цели и задачи, ако желанието е да се върви в една и съща посока. В момента, в повечето случаи и двамата имат различни очаквания. Почистващите фирми искат да генерират повече финансови средства, а техните клиенти искат да плащат по-малко. Най-добрият подход е да се намери начин да се поддържат сградите чисти, по начин, който намалява разходите на клиентите и същевременно да увеличава печалбата на изпълнителите. Също така фирмите от почистващия сектор трябва да се научат да работят с конкуренцията по начин, който им позволява да растат по-бързо, работейки в сътрудничество, отколкото като работят самостоятелно. В други, много по-бързо развиващи се индустрии победителите работят заедно, чрез постоянно формиране на алианси, партньорства и съвместни предприятия. По този начин постигат по-високи нива на производителност и печалба, благодарение на възможността за комбиниране на усилията си с други фирми.

Основни изводи и тенденции за развитие на сектора – технологии и организационна структура:

Тези промени ще засегнат, както лицето, което управлява, така и лицето, което върши същинската работа. Ще се набляга много повече на партньорството и хората, които работят заедно като екип. Ще има по-голям акцент върху нуждите на клиентите. Работодателите ще очакват, изискват, търсят повече и ще получат по-добра производителност от своите служители. Ако не го направят, няма да оцелеят. Ще е налице по-малко наемане на работна сила. Тези, които са наети, ще се третират много по-внимателно. Автоматизирането и премахването на отделни работи се прави поради високата цена на труда. Всеки, който заема някаква длъжност, ще трябва да се справя повече от добре. За тези, които остават ще бъде по-скоро като семейна среда. Ще има социална, образователна и финансова подкрепа. Това ще бъде повече от една дългосрочна връзка, ще има повече работа в екип. Ще има по-голям акцент върху обучението на служителите и тяхното развитие.

Хората, които вършат работа в областта на хигиената, занаят пред ще бъдат сертифицирани чистачи. Те ще бъдат сертифицирани в специфични технически области. Ще има специалисти за килими, подове, специалисти в здравни заведения, такива за качеството на въздуха в затворени помещения, за прозорци и т.н. За всички различни видове ситуации, ще има специалисти, които знаят всичко, което трябва да се знае за извършването на една работа, и ще трябва непрекъснато да доказват своите способности и познания на технологичното развитие, чрез ре-сертифициране и тестване.

2.4. ИЗВОДИ ЗА НАЛИЧНИТЕ И ОЧАКВАНИТЕ ДА СЕ ПРОЯВЯТ НОВИ ПРОФЕСИИ, СПЕЦИАЛНОСТИ И РАБОТНИ МЕСТА

Според направения по-горе анализ може да се заключи, че нови професии могат да възникнат благодарение на три основни тенденции от развитието на сектора:

- все по-широкото използване на новите технологии;
- променен жизнен цикъл на сградите (въз основа на новите изисквания за енергийна ефективност на сградите);
- нови екологични изисквания в целия спектър на фасилити мениджмънт услугите.

Новите технологии предполагат служителите в сектор ДОСО да имат по-добри компютърни познания, за да могат да ползват, например ,компютърни системи за управление на фасилити мениджмънта (Computer Aided Facility Management).

Освен използването на подобен софтуер, във фасилити мениджмънта навлизат и други нови технологии като „Системи за сградна автоматизация”, в които се включва автоматизация на почти всички сградни инсталации – осветление, отопление, асансьори, вентилационни инсталации, паркинг системи, контрол на достъпа и много други.

Оттук може да се направи изводът, че ИТ специалисти ще стават все по-търсени специалисти в сферата на фасилити мениджмънта. Знаейки какъв недостиг има на ИТ специалисти в България и какво е тяхното търсене, компаниите в сектора трябва да се замислят как да наемат и задържат такива специалисти на работа.

Поради промяната на изискванията за енергийна ефективност и използване на все по-малко енергия за отопление и охлаждане на сградите и използване на възобновяеми енергийни източници (ВЕИ), които да са вградени в самите сгради, нови професии в сектор ДОСО могат да бъдат специалисти ВЕИ.

На базата на екологичните фактори и новите изисквания за почистване с екологични препарати, може да се посочи, че в бъдеще част от работещите в тази сфера трябва да имат химическо образование, за да се знае кои повърхности с какви препарати и химически вещества трябва да се почистват.

Основни изводи и тенденции за новите професии, специалности и работни места:

Тенденция 1 – заетите в сектор Фасилити мениджмънт ще трябва да повишат своите компетенции в областта на екологията.

Тенденция 2 – заетите в сектор Фасилити мениджмънт ще трябва да повишат своите компетенции и в областта на информационните технологии.

Тенденция 3 – Процесите по автоматизация ще доведат до леко намаляване на броя на заетите за сметка на по-високо качество на предлаганите услуги.

2.5. ДЕФИНИРАНЕ НА ДЕФИЦИТНИ ПРОФЕСИИ И СПЕЦИАЛНОСТИ В СЕКТОРА

От анализа на сектор фасилити мениджмънт, направен по-горе, може да се направи изводът, че една от дефицитните професии е мениджър устойчиво развитие. Към момента в България има един университет, който предлага такава специализация на младите кадри – Биологическия факултет на Софийски университет „Св. Климент Охридски“.^{vii}

От разговори, които са проведени с компании от сектора, може да се твърди с голяма сигурност, че като цяло липсват и подготвени кадри по фасилити мениджмънт. Това се дължи на липсата на професионално обучение на кадри за сектора.

Друга дефицитна професия, която може да се изведе, е квалифициран технически специалист. Има достатъчно професионални кадри - техническите специалисти, но те не са толкова тясно специализирани, колкото са необходими на сектора.

Основни изводи и тенденции за дефицитните професии, специалности, умения и компетенции:

От отговорите, които са дали респондентите на анкетата, изпратена до компании от сектора, може да се види, че най-големият дефицит е от специалисти по фасилити мениджмънт и хигиенисти, които да работят с техника за почистване.

Това определено е една много негативна тенденция, която трябва много бързо да бъде преодоляна през следващите една-две години, за да може секторът да продължи да се развива с бързи темпове.

Раздел 3. СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ И МОТИВИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ, ПОВИШАВАНЕ КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА РАБОТНАТА СИЛА

3.1. СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ДЕФИЦИТИТЕ В ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ

3.1.1. ПОЛИТИКИ И СИСТЕМИ НА УПРАВЛЕНИЕ, ЗАПЛАЩАНЕ И СТИМУЛИРАНЕ

Изхождайки от отговорите на въпрос № 8 от анкетата, която беше изпратена на представители на водещи предприятия в сектор „Фасилити мениджмънт”, може да се каже, че основният начин за мотивиране на служителите в компаниите е диференцираното заплащане на извършените дейности. На второ място водещите компании са посочили даването на допълнителни свободни дни. На трето и четвърто място са провежданите тийм билдинги и допълнителни здравни осигуровки. На последно място компаниите предлагат възможност за работа от вкъщи.

На база на резултатите могат да се направят изводите, че все още финансовите стимули са най-добрият мотиватор на служителите да работят повече. Като се има предвид и средната заплата на служителите в сектора, която е около 700 лв., може да се приеме с този вид политика за управление и заплащане на човешките ресурси.

Впечатление прави, че възможността за работа от вкъщи е на последно място. Това се дължи на два основни фактора:

- недостатъчно използване на информационните технологии от предприятията в сектора;
- сравнително малкият дял на заети млади хора – до 24 години в сектора, които са в основата на поколение Y, което според различни изследвания цени най-много свободното си време и възможностите, които предоставят информационните системи за отдалечена работа или работа от вкъщи.

Когато се вземе под внимание и липсата на достатъчно училища, които предлагат специализация или друга форма на обучение на кадри за сектора, компаниите имат избора да подготвят самостоятелно кадри за своите нужди.

Тези обучения могат и трябва да са залегнали в мисиите и визиите на компаниите за тяхното развитие през следващите години, тъй като данните от НОИ показват, че повече от половината от служителите са във възрастовата категория над 45 години. Това в дългосрочен план би довело до голям недостиг на професионалисти в бранша.

Най-добрата стратегия за развитие на човешките ресурси е внедряването на компетентностен модел за ключовите в компаниите длъжности.

В сектор ДОСО ще се разгледат служителите в различните организации, начините за мотивиране и кои са факторите с най-голямо влияние върху поведението на работниците в динамичната организационна среда. Предприятията с малък мащаб за българските стандарти, чийто персонал е около 30 души, се концентрират повече върху работния процес, отколкото върху хората. Трудовият морал в тях е на сравнително приемливо равнище, енергията на

организацията е насочена предимно за удовлетворяване на организационните потребности, без да се отделя достатъчно внимание и на потребностите на служителите. Това не е най-правилният подход към управление, защото крие много негативи и рискове, които в даден момент могат да навредят на организацията като цяло.

По-специално внимание може да се отдели на факторите, които мотивират и демотивират служителите в сектора, като ще се наблегни на възнаграждението като фактор, който в най-голяма степен определя мотивационната насоченост на работещите.

Могат да се търсят отговори и на въпроси като: какво мотивира хората за постигане на добри резултати и какво ги демотивира; как се отразява липсата на мотивация; как да се стимулира дейността им и какъв тип поощрения да се използват; кои действия на ръководството оказват отрицателно влияние върху поведението на служителя и как това може да се избегне. Всички тези въпроси са свързани един с друг и е редно да бъдат разгледани, да им се дадат отговори, защото тези отговори ще послужат и за изясняване на основните проблеми, които се разглеждат.

Един от най-ефективните начини за задържане на хората в организацията е да се осигури тяхната висока мотивация за работа в съответната фирма. А мотивацията за днешните хора все повече е свързана с това да им е приятно да работят. За тях забавлението и мотивацията вървят ръка за ръка с чувството за постижение и успех в това, което вършат. Затова е важно да се разбере какво би направило работата на служителите приятна и забавна, какво ги предразполага към работа и какво ограничава работните им способности. Ще се уточнят кои фактори влияят върху мотивацията на служителите.

Основните ни методи за събиране на информация са два – наблюдение и анкетиране. Конкретни наблюдения, които са направени по темата и анализът на динамичната организационна действителност, както и богатата гама от конкретни примери, които се посочват в анализа, са солидна база за анализ, изводи и препоръки. За събирането на по-конкретни отговори и изследване мнението на работодателите е проведена анкета сред 18 респондента. Анкетата обхваща работодатели и представя техните обобщени мнения. Тя ще помогне за едно по-цялостно систематизиране и обобщаване на работната информация, ще даде добра практическа и изследователска база за възприемане на психологията на поведение на средностатистическия сътрудник. За по-достоверно представяне на мненията на лицата, участвали в запитването, анкетата е анонимна.

Основни изводи и препоръки

Основните фактори, които определят мотивацията на служителите, не бива да бъдат пренебрегвани, в противен случай ще се получи разрыв между реалността и желанието на хората за работа. Не бива да се залага единствено на парите като въздействащ върху поведението на служителите фактор. Човешките измерения в бизнеса също са важни – взаимоотношенията на работното място, приятелската среда, чувството за близост, зачитането на личността на служителя – всичко в стила на доктрината за човешките отношения. Повечето служители се възприемат като групови хора – като част от цялото. Чувстват се сигурно и комфортно, само доколкото са част от това цяло и може би затова нямат желание за лична изява, за излизане от тази група. Затова често липсват лидери в повечето екипи – нещо толкова важно за правилното функциониране на групата. Отсъствието на хора с лидерски качества, хора, които искат да изпъкнат, да бъдат ръководители, води до една неукрепналост на колектива и липса на инициативност в групата. Комбинирано с липсата на среден мениджмънт,

заради лошата структура на организацията, това недостатъчно лидерско присъствие има силни негативи за работещите. Липсва емоционалната подкрепа, колективният дух и механизмите за решаване на конфликти. Няма го посредникът между отделния служител и ръководството, което в по-голямата си част е висше ръководство, защото в повечето фирми няма нива на ръководство. Така изправени пред проблем, служителите често са принудени да го решават с висшето ръководство, което не винаги е най-правилният път. Решенията не се вземат на нужното ниво, а почти винаги във „високите етажи на властта” и често те не са съобразени с възможностите на служителите. Целите на организацията също трябва да се възприемат еднозначно от служителите, за да могат от своя страна да се идентифицират с тези цели и да ги възприемат като свои. Ръководството трябва да съумява да използва целите на организацията за мотивиране на служителите си, да обръща достатъчно внимание на творците.

За да влияе ефективно върху поведението на служителите в организацията, ръководството трябва да познава равнището и начина на задоволяване на потребностите на тези служители (теория на Маслоу). Както беше споменато в анализа, средната заплата за сектора е 700 лв. Т.е. голяма част от служителите не са задоволили потребностите си на дефицита – своите физиологически потребности, потребност от сигурност. Те не възприемат възнаграждението си като справедливо, работното си място като сигурно, а ръководството не прави усилия в тази посока. Незадоволили тези свои потребности, хората няма как да се изкачват нагоре по стъпалата на пирамидата на Маслоу и не биха удовлетворили по-висшите си потребности.

От направените наблюдения, както и от проведената анкета, като най-рисков фактор при управлението на персонала е посочен факторът „спад на личната мотивация” – 21,16%. Т.е. работодателите усещат своите служители като демотивирани за работа.

На второ място по важност е определен проблемът с нелоялно/некомпетентно изпълнение на служебните задължения, оказващи влияние върху компанията, клиентите и партньорите – 15.34% от отговорилите.

На трето място сред рисковите фактори е управление на качеството и ефективността от предлагане на услугата в състояние на намален персонал (при оптимизация на персонала) – 11.11%.

Негативно влияние върху работата на хората в организацията оказват и конфликтите на работното място. Конфликтните взаимоотношения в работата могат да действат силно демотивиращо на индивида. Те оказват неблагоприятния ефект не само върху засегнатия индивид, но и върху цялата екипна работа, засягат доверието между колегите. По тази причина, работодателите ги ранжират на 4-то място по важност с 10,58%. За да се намали до минимум деструктивното им влияние, екипите трябва да бъдат сплотени, а хората в тях да могат да разчитат един на друг.

Доброто управление е истинско изкуство – умелото мотивиране на хората за добра работа изисква усещане и разбиране на човешката същност – чувствата, емоциите на хората, техните желания, мечти и стремежи. Някои ръководители вярват, че за да мотивират добре персонала, е достатъчно да докажат своето искане с разумни основания. Да, това е важно, но разумът не изчерпва всичко у човешкото поведение. Хората мислят, но също така и чувстват, поддават се на афекти, подвластни са на настроения, желания, влечения. Човешкото искам не винаги може да бъде рационално обосновано. Хората са такива, каквито са и за да бъдат мотивирани трябва да се отчитат техните чувства, разум, емоции, стремежи и влечения. В тази връзка важно е познаването на служителите от страна на ръководството, за да може то, по най-умелия начин да използва тези чувства и емоции – било то да ги засилва, или потиска.

Мотивацията е градивна сила, но неправилното ѝ управление може да доведе до апатия и съпротива. По принцип, решенията в организацията се реализират само и единствено, ако хората, с които работим, възприемат делегираните им задачи и отговорности като свои.

Загубата на мотивация може да се характеризира със следните признаци:

- отсъствия – все по-чести, отпусък по болест;
- текучество на персонала на фирмата;
- необходимост от контрол на времето за почивка;
- ниско качество и количество на работа;
- слаб интерес към работата на колегите;
- липса на интерес към организацията – проблеми, успехи, перспективи.

Например, работник, който винаги закъснява за работа и се оправдава със задръствания и един куп други причини, споделя, че ако му плащат повече, няма да закъснява – липсата на мотивация да идва на време е очевидна. Не го е страх от евентуални наказания, защото няма какво толкова да губи. Дори да го уволнят, винаги може да си намери работа за същите пари.

За предотвратяване на демотивацията на служителите, основна грижа има ръководството. То трябва да се запознае с проблемите и да наложи промени в организационната действителност, които да обърнат нещата в положителна посока. Важно е да се обърне правилно внимание на служителите още от първия му ден на работа в организацията. В този смисъл, наложително е разработването на процес за въвеждане и приобщаване на новите кадри към екипа, да се почувстват те част от групата във възможно най-къси срокове, да се използва и развие техният първоначален ентузиазъм и амбиция и да се гарантира тяхното развитие, а не постепенно изгубване и потискане от тежката реалност. Специално внимание трябва да се отдели на неговото обучение, въвеждане в средата и работна атмосфера. Обикновено с това трябва да се ангажира колега с опит и способност да обяснява.

Просперитетът и развитието на организацията са пряко свързано с развитието и мотивацията на персонала и, ако там има проблем, това несъмнено ще се отрази на цялата организация, затова призвание на ръководителите е да не допускат това да стане като създават подходящата работна среда.

Разнообразието на извършваната дейност, яснотата и значимостта на задачите карат сътрудниците да се чувстват опитни, ориентирани и полезни, което от своя страна довежда до висока вътрешна мотивация и високо качество на представената работа. Автономността е необходима, за да се почувства личната отговорност и властта, която има всеки за резултата на работата си. Последното води до високо задоволство от работата. Обратната връзка е важна за крайните резултати от работната дейност. За да работят добре, хората трябва да виждат смисъла на това, което правят, да усещат ценността на резултата от своя труд, за да бъдат мотивирани да постигат отново и отново тези резултати. Ефективен контрол над персонала, ръководството може да осъществява чрез широкото разгласяване на положителни и отрицателни примери, така служителите ще спазват необходимото поведение без да е необходимо самите те да бъдат постоянно награждавани или наказвани. Всичко това трябва да се има предвид от ръководството, защото много от тези неща липсват.

За факторите, които мотивират, и тези, които демотивират хората, трябва да се подхожда с известна доза условност, защото взаимодействието на свръхсложни системи като човека и организацията предполага толкова голямо и разнообразно множество от конкретни състояния,

че твърдения от типа „похвалата стимулира“ и „наказанието демотивира“ не трябва да се възприемат буквално и еднозначно, защото за всяко от тези твърдения могат да се открият както подкрепящи, така също и опровергаващи примери. Така например, похвалата може да мотивира, когато е навременна, справедлива, желана, искрена, изразява положителна оценка и признание. Може и да демотивира, когато се схваща като несправедлива – например, хвалят работник, но не защото е направил нещо, както трябва, а водени от други подбуди. Наказанието също може, както да мотивира, така и да демотивира. То може да мотивира, когато е навременно, справедливо и е наложено по начин, който не уронва, а по-скоро подчертава авторитета на наказания. Може и да демотивира, когато се схваща като несправедливо и е наложено по начин, който уронва авторитета и доброто име на потърпевшия. Доброто заплащане може да мотивира, когато е навременно и справедливо, но може и да демотивира, когато е прекомерно закъсняло и несправедливо. Свърхвисокото заплащане може да мотивира, когато се дава на свърхамбициозен и потенциален човек, или такъв, за който парите са всичко, но може и да демотивира, когато нарушава чувството за справедливост или е твърде закъсняло.

След като се вземат предвид същността на мотивацията и демотивацията, човек стига до извода, че за да мотивира, трябва да познава добре конкретните личности. Необходимо е още да се познават различните фактори и елементи, които влияят на мотивационния процес. След направените наблюдения и анализи могат да се направят следните препоръки към предприятията в сектор „Дейности по обслужване на сгради и озеленяване“:

- Преди да се премине към директни тактики за мотивация, да се определи: желаното поведение на персонала, системата на заплащане на персонала и социалните придобивки (монетарни стимули), всички други видове възнаграждения и немонетарни стимули – възможности за кариера, социални контакти и общуване, условия на труд и др., както в настоящето така и за бъдеще.
- Провеждане на задълбочено интервю с постъпването на всеки нов работник или служител. Целта е да се разберат какво ниво на потребности смятат да задоволяват чрез отдаването на своя труд, какви са техните цели в живота, какви други интереси извън работата имат. С помощта на интервюто може да се определи коя мотивационна теория е най-подходяща за определен тип сътрудници.
- Запознаване с работата в детайли. Много важно е да се определят личните цели и задължения на подчинените, за да знаят към какво да се стремят. Работниците или служителите трябва да осъзнаят как техните индивидуални усилия оказват влияние върху общия труд.
- Наблюдаване на работата и осигуряване на обратна връзка. Това включва устни признания, благодарност и персонализиране гордостта от изпълнението на задачата. Така на работниците или служителите им се вдъхва увереност, че са на прав път и че са оценени.
- Актуализация и подобряване на климата – това включва постоянно наблюдение поведението и промените в очакванията на работниците и служителите. Няма съвършена система, а понякога причината е не само в подчинените. Много подходящо ще е да се взема мнението на персонала през определен период с помощта на специални анкети или въпросници. Необходимо е да се отстранят организационните пречки с цел ресурсите да бъдат осигурени и лесно достъпни.

Мотивационни фактори

Мотивационните фактори влияят върху икономическата и социална среда на индивида, на фирмения микроклимат и определят мотивацията в трудовия процес. Мотивацията е в тясна връзка с удовлетвореността от труда и зависи от много фактори. Ръководството трябва добре да познава тези фактори и да може умело да ги използва, но както се вижда от изложеното до момента, то или не ги познава добре, или не умее да ги използва добре. Наред с възнаграждението и работната среда следва да се отчетат няколко други мотивационни фактори, които се считат за важни.

Възнаграждение

Както ясно проличава от обобщените данни от анкетата, работодателите отдават най-голямо значение на мотивацията чрез диференцирано заплащане, а именно 36,26% от тях са заложили на този метод. Диференцираното възнаграждение според тях е един от основните фактори, определящи удовлетвореността на служителите в работата.

Възнаграждението трябва да се прави в съответствие със стойността на хората, в съответствие с ценността, която те имат за организацията. Тази стойност се измерва чрез приноса на хората за постигане на целите на организацията. То може да е както финансово, така и нефинансово.

Връзката между възнаграждението и мотивацията на служителите не е правопрпорционална. Тя има по-комплексен характер и е нужно наличието на определени условия, за да може увеличението на работната заплата да стимулира повишаването на мотивацията на служителя и ефективността на организацията. Едно от тези условия, например, е да има създадена нагласа в хората, че съществува връзка между работна заплата и производителност и че повишаването на производителността се отразява върху работната им заплата. Много мениджъри грешат именно тук. Те възнаграждават усилията на хората според стажа и работното време и съвсем малко се съобразяват с това какви резултати постигат хората, как и по какъв начин влияят върху целите на организацията. Не е правилно само защото има повече стаж един некадърен служител да взима повече от кадърния и амбициозен служител с по-малко стаж в организацията.

За мотивирането на служителите е важно и удовлетворяването на усещането им за справедливост при възнаграждението. Оттук идва и друг въпрос – този за успешния и подходящ мониторинг от страна на ръководството върху труда на служителите, за да са в състояние правилно и справедливо да оценят труда на всеки служител поотделно – кой колко работи и как си прекарва времето. Когато мониторингът е добър, ръководството вижда проблема, несъответствието и взема мерки, чувството за справедливост е удовлетворено. Но за съжаление, работата без ежедневен мониторинг на процеси и дейности си е рисков фактор във фирмите от бранша, макар и такъв от по-нисък порядък (6.88%).

Работната заплата трябва да осигурява жизнения стандарт на служителите, правилно да отразява вложения труд и усилия, които те полагат при извършването на служебните си задължения, да възнаграждава допълнителните усилия за постигане целите на фирмата.

За съжаление, както проличава и от анкетата, работната заплата в днешната социално-икономическа обстановка е водещ фактор и понякога единствен в мотивационния процес, чрез който работодателят често манипулира персонала си.

Възнаграждението като управленската дейност преследва редица цели: поддържане на висока мотивация в професионално пригодените хора; поддържане изпълнението на поставените задачи на високо ниво; висока производителност и ефективност в организацията;

Следователно, целите на възнаграждението могат да бъдат постигнати, ако между тази управленска дейност и останалите дейности съществува връзка. Възнаграждението, например, трябва да бъде съобразено с проектирането на труда, с планирането на човешките ресурси, с анализа и оценката на труда. То може и трябва да бъде използвано за поддържане на ефективни служебни и трудови отношения с персонала.

Трябва да се създават структури на заплащане или възнаграждаване, които да привличат, задържат и мотивират хората, които са желани в съответното предприятие. За да се изпълни това, системата на заплащане трябва да бъде:

- **Външно конкурентна** – трябва да се спазват пазарните нива на трудовите възнаграждения или в противен случай няма да може да се привлече доброкачествен персонал и ще бъде трудно да се задържи, освен разбира се, ако работата за фирмата не предоставя друг вид облаги.
- **Вътрешно равностойна** – системата на заплащане не само трябва да бъде честна, но и да се чувства като такава. Няма нищо по-демотивиращо от това да знаеш, че други хора получават повече за същата работа или още по-лошо, за извършване на по-малко отговорна работа. Ако се дават допълнително пари като премия, трябва да се внимава те да бъдат добре заслужени.
- **Способна да дава възнаграждение**, което е съизмеримо с изпълнението на задачите и характера на изпълнените задачи – дори и да не са единственият, парите са най-ефективният мотиватор и тяхното влияние върху начина на изпълнение на задачите е голямо.

За да може да изпълни всичко това, ръководството трябва да разполага с актуална информация за пазарните нива на работната заплата в дадения сектор. То трябва да може да оценява правилно положението на труда, да изгради и поддържа стабилна и гъвкава система на възнаграждение, която да кореспондира с очакванията на служителите, но същевременно да бъде достатъчно икономична и оперативна.

Ръководството трябва да избере механизми на възнаграждение, които да обвързват положителния финансов резултат на организацията с доходите на служителите. И колкото по-пряка е връзката между дохода на работниците и печалбата на предприятието, толкова по-близки ще са интересите на персонала до интересите на работодателя. Защото хората се убеждават в трудовия процес, че ако помагат на предприятието да просперира и те самите ще просперират.

Работното време

За да е добре мотивиран служителят, да запази енергията и ентузиазма си през целия работен ден, важно е разпределението на работното му време и графика му с почивки. Започването на работния ден, например, в 8:30-9:00 ч., вместо в 7-8 ч. ще мотивира служителя да идва навреме на работа, да не закъснява, да бъде по-отпочинал и работоспособен. Краят на работното време също оказва влияние върху служителя – свършването на работа в 17:30ч. например, вместо в 18:30 или 19:00 ч. ще даде повече свободно време на служителя след работа, което ще му помогне за по-пълното психическо разтоварване, повече време за личния

му живот, за почивка или други дейности, разнообразяващи работното му ежедневие. С повече време за почивка и разтоварване след работа или с повече време прекарано със семейството, служителят ще започва следващия ден по-позитивно, с енергия. Плюс на по-ранното приключване на работа е и възможността за записване на вечерни курсове и занятия, които допълнително да развиват личностните характеристики на индивида и да покачват неговата професионална стойност.

Друг важен момент при оценяването на графика за работа е предоставянето на възможност за работа от вкъщи. Това е от особено значение за оптималното функциониране на работника и пряко влияе върху производителността на неговия труд. Предоставянето на тази възможност спомага за разпределяне на работните задължения, помага на служителя да не загубва своята съсредоточеност и фокус на работа, като същевременно го предпазва от прекомерно затормозяване и пренапрягане на работното място. У нас все още тази практика не е широко застъпена, което проличава и в анкетата – само 6.61% от отговорилите смятат, че тази опция може да бъде ефективен мотивиращ фактор.

Във връзка с това следва да се обърне внимание и на въпроса с почивните дни. В различните предприятия и организации има различни практики и правила за взимане на отпуск (почивни дни), било то платен, или не. Работодателите залагат 33.06% на предоставянето на почивни дни, като стимул за служителите. Използвайки този мотивиращ фактор, те позволяват на служителя за един малък период от време да забрави за ежедневието, да излезе от рутината на живота и да се посвети, дори и за малко на други неща, на които не може да обърне внимание, когато ходи на работа. Това има важно психическо значение за всеки индивид – дава му спокойствието, знанието, че не е роб на собствената си среда и собственото си ежедневие и че поне няколко кратки пъти в годината това ежедневие може да бъде разчупено и преобразено по начин, желан и очакван от всеки от нас. Затова, колкото е по-гъвкава организацията в подхранването и поддържането на това чувство у служителя, толкова по-голям душевен комфорт ще му създаде тя и неминуемо се отразяват върху мотивацията му за работа.

За да се разбере по-добре мотивацията на служителите и техните ръководители в сектор ДОСО е направена анкетна карта (приложение 1), изпратена до служители в сектора.

От попълнените 21 анкетни карти могат да се направят определени **изводи**:

Направените наблюдения и анализи очертават определени тенденции в поведението на служителите. От общите изводи и анализи, които могат да се направят на база на отговорите от анкетата, ще се обърне внимание и на разглеждането на конкретни въпроси, които пряко отговарят на поставените проблеми.

По основно внимание заслужава първата част от анкетата – групите въпроси по двойки. Тя е по-интересна и по-полезна за изследването, защото първият от двойката въпроси отразява важността, която отдава анкетираният по конкретен проблем, а вторият показва степента на неговата удовлетвореност по същия проблем. Първо ще се проследят отговорите, които разкриват очакванията и предпочитанията на служителите и реалната среда.

Нека се разгледат отговорите на двойка въпроси 3, 17 – в каква степен е важно работата да ви осигурява високи доходи (въпрос 3) и доколко сте удовлетворен от сегашната си работа в това отношение. На въпроса в каква степен е важно – 57% са отговорили, че това е важно, останалите 43%, че е много важно. На въпроса доколко сте удовлетворени, повечето са отговорили (56%) – по-скоро са удовлетворени, 14% са напълно удовлетворени, 15% са колкото удовлетворени, толкова и неудовлетворени и още 15% са по-скоро неудовлетворени.

Това налага извода, че по отношение на този, определен от служителите като важен мотивиращ фактор – предлагането на високи доходи, служителите в организациите са сравнително удовлетворени и съответно мотивирани.

Подобна е реакцията по отношение група отговори 5, 19 – колко е важно работата да предлага възможности за обучение и съответно степен на удовлетворение от това. 57% отговарят, че това е много важно за тях, 43%, че е важно, в последствие 28% заявяват, че са напълно удовлетворени от сегашната си работа, 28% – по-скоро удовлетворени, 28% неудовлетворени и 16% колкото удовлетворени, толкова и неудовлетворени в това отношение. Съответно и по отношение на възможностите, които предлагат за обучение, предприятията по-скоро мотивират персонала си, отколкото го демотивират.

Социалното осигуряване също е въпрос, даващ информация за удовлетвореност от страна на служителите. За 84% доброто социално осигуряване е важно (42% много важно, 42% важно), а само 14% не са никак удовлетворени от сегашното положение по този въпрос, 42% са по-скоро удовлетворени, 28% – напълно удовлетворени, а 16% са колкото удовлетворени, толкова и неудовлетворени. Очевиден е фактът за удовлетвореност на служителите от социалното осигуряване.

Друга двойка въпроси, при които, обаче се наблюдава разминаване между очаквания и реалност са 7 и 21 – признание за добре свършена работа. От анкетираните 56% са заявили, че заслуженото признание за добре свършената работа е колкото важно, толкова и маловажно за тях (отг. 3), останалите 44% са отговорили, че е важно (отг. 2). На другия полюс обаче са отговорите на въпрос 21 – 40% са заявили, че са удовлетворени от признанието, което получават; 32% са колкото удовлетворени, толкова и неудовлетворени, 14%, че са напълно удовлетворени и още 14%, че са неудовлетворени. Т.е. 54% са удовлетворени от признанието, което получават в работата си, макар да го считат за не толкова важно.

По отношение на работната среда – група въпроси 8 и 22. На въпрос 8 84% отговарят, че за тях е важно работата да им осигурява добри физически условия за работа. На въпрос 22 - 56% споделят, че са напълно удовлетворени от физическите условия на работа, а 28% по-скоро са удовлетворени и останалите 16% са колкото удовлетворени, толкова и неудовлетворени. Очевидно при изследваните лица, физическите условия в работната среда са на добро равнище, което по благоприятен начин влияе върху мотивацията на служителите.

Интересни са отговорите на въпроси 10 и 24. За повечето хора сигурността на работното място е важна (65%), а останалите го определят като колкото важно, толкова и маловажно. На въпроса дали са удовлетворени по отношение на това в работата си масово се отговаря, че са колкото удовлетворени, толкова и неудовлетворени (70%), т.е. хората не се чувстват сигурни на работното си място, което е голям минус в мотивационно отношение.

Възможността за развитие и издигане в работата също са мотивиращи за служителите в изследваните организации – въпроси 11 и 25. Повечето анкетираните са посочили, че това е важно за тях: 14% - много важно, 57% - важно, а 29% го считат за колкото важно, толкова и маловажно. По-скоро удовлетворени са само 70%, останалите са колкото удовлетворени, толкова и неудовлетворени. За важен въпрос като този е хубаво, че резултатите са положителни и че персоналът се чувства преди всичко удовлетворен от възможностите за развитие и кариерно израстване.

Повечето от останалите двойки въпроси от 1 до 28 също носят положителен заряд в отговорите си. На въпроси 1 и 15 анкетираните посочват, че за тях е важно наличието на предизвикателства в работата (70% - важно; 15% - много важно и 15% - колкото важно, толкова

и маловажно), като същевременно 56% изтъкват, че са напълно удовлетворени от предизвикателствата в работата им, 14% - че са удовлетворени, 15% - нито удовлетворени, нито неудовлетворени, 15% - по-скоро неудовлетворени. Тук е налице сериозно препокриване на очаквания с действителност, което е добре както за организацията, така и за мотивацията на служителите.

Подобен случай има и с група въпроси 2 и 16 – в каква степен е важно работата да предлага възможност да живеете на желано от вас и семейството ви място и степен на удовлетвореност от това. За 58% това е важно, за 28% - много важно, за 14% колкото важно, толкова и маловажно. Напълно удовлетворени се чувстват 56%, 28% са удовлетворени, а 14% са по-скоро не са удовлетворени.

По отношение на възможността да се работи с хора, които добре си сътрудничат, отзивите също са добри – въпроси 4 и 18. Служителите възприемат това като важно (70% - много важно, 16% - важно), едва 14% смятат, че не е важно. Същевременно са и удовлетворени от сегашната ситуация (43% напълно; 43% по-скоро удовлетворени), 14% са неудовлетворени.

Повечето анкетирани могат да се похвалят с добри служебни отношения с ръководителя – въпроси 12,26. Всички са отговорили, че добрите взаимоотношения имат голямо значение за тях (58% - много важно, 42% - важно), 86% са написали че те наистина са такива.

Голяма част от служителите са удовлетворени от възможността да използват максимално уменията си в работа – общо 86% (72% удовлетворени, 14% - по-скоро неудовлетворени, 14% неудовлетворени), предварително всички за заявили, че това е важно за тях (86% - важно, 14% - много важно). Група отговори 13,27.

На въпрос 9 – в каква степен за вас е важно работата да ви предлага самостоятелност, повечето хора отговарят, че това е важно (86%), за 14% е колкото важно, толкова и маловажно. На въпрос 23 – в каква степен са удовлетворени от това, 43% са удовлетворени, 43% - неудовлетворени, 14% посочват колкото удовлетворени, толкова и неудовлетворени. Може да се посочи, че самостоятелността е на приемливо равнище и недоволните са пренебрежимо малко.

Случаят с въпроси 14,28 е подобен. Запитани за това колко е важно работата да предоставя достатъчно свободно време, отговорите са: за 57% това е важно, за 29% е много важно, за 14% колкото важно, толкова и маловажно. На въпрос 28 – доколко са удовлетворени от това, чувствата клонят към удовлетвореност – 56% са напълно удовлетворени, 15% удовлетворени, 14% са „златната среда”, други 15% са по-скоро неудовлетворени. От така получените отговори е очевидно, че служителите освен, че оценяват за важно свободното време в работата, са удовлетворени и от степента, в която го получават.

За да онагледим казаното дотук, ще систематизираме отговорите в няколко рангови скали, които ще представят йерархията на трудовите ценности на анкетираните и степента им на удовлетвореност по поставените въпроси. Тези рангови скали ще покажат най-слабите, както и най-силните места в отговорите на служителите и ще дадат точни насоки в решаването на проблемните моменти.

Рангова скала 1
Йерархия на въпросите, важни за анкетираните

№	Въпрос	1+2 в %
3	Високи доходи	100%
12	Добри служебни взаимоотношения с прекия ръководител	100%
5	Възможност за обучение или подобряване на уменията	100%

13	Максимално използване на собствените умения в работата	100%
4	Работа с хора, които добре си сътрудничат	86%
2	Възможност да живеете на желаното от вас място	86%
9	Възможност за самостоятелност	86%
1	Предизвикателства - да ви носи чувството за лични постижения	85%
8	Добри физически условия на работа	84%
6	Добро социално осигуряване	84%
11	Възможност за развитие и издигане в работата	71%
10	Сигурност, че ще можете да работите в организацията колкото искате	65%
7	Заслужено признание за добре свършена работа	44%

В рангова скала 1 са представени въпроси от 1 до 15 и са сортирани по важност за анкетираните. Сумирани са само отговорите 1 – много важно и 2 – важно в процентно отношение. Ясно се вижда, че анкетираните намират за важни всички от поставените въпроси, като само на два от тях са отговорили положително по-малко от половината. Най-голямо значение анкетираните отдават на високите доходи, организацията да им предоставя възможност за обучение или подобряване на уменията им, добрите служебни взаимоотношения с прекия им ръководител, както и максималното използване на знанията и уменията им в процеса на работа. По важността на тези въпроси анкетираните са били единодушни. Като не по-малко важни се открояват и други три въпроса: с 86% възможността на служителите да живеят на желаното от тях място; работа с хора, с които си сътрудничат добре; достатъчно свободно време; възможността за самостоятелност.

Втората и третата рангова скала, от своя страна, представят по кои от поставените въпроси анкетираните са удовлетворени и по кои – не са. Тези резултати ще ни дадат възможност по-късно да се направи желаната съпоставка между отговорите за отдадената важност на всеки въпрос и степента на удовлетвореност от тях на анкетираните.

В рангова скала 2 са сумирани отговори 1 – напълно удовлетворен и отговор 2 – по-скоро удовлетворен, а в рангова скала 3 – отговори 4 – по-скоро неудовлетворен и отговори 5 – напълно неудовлетворен. Неутралните три отговори умишлено не са отчетени.

Рангова скала 2 Степен на удовлетворение

№	Въпрос	1+2 в %
26	Служебните ви отношения с прекия ръководител	86%
18	Възможност да работите с хора, които добре си сътрудничат	86%
27	Възможността за максимално използване на собствените умения в работата	86%
16	Възможност да живеете на желаното от вас място	84%
20	Социално осигуряване	84%
22	Физическите условия на работа	84%
22	Физическите условия на работа	84%
15	Наличието на предизвикателства	71%
28	Свободно време, което имате	70%
25	Възможностите за развитие и издигане в работата	70%
17	Възможност да получавате високи доходи	70%
19	Възможност за обучение, подобряване на уменията	56%
21	Признанието, което получавате за добре свършена работа	54%
23	Възможностите за самостоятелност	43%
24	Сигурност, че ще можете да работите в тази организация колкото искате	30%

Както се вижда по много въпроси хората са удовлетворени. Най-вече това е по отношение на служебните взаимоотношения с прекия ръководител, възможността да работят с хора, които добре си сътрудничат, възможността за максимално използване на собствените умения в работата. Анкетираният са преди всичко недоволни от възможностите за самостоятелност и сигурност, че ще могат да работят в тази организация, колкото поискат.

Рангова скала 3
Степен на неудовлетворение

№	Въпрос	4+5 в %
19	Възможност за обучение, подобряване на уменията	28%
17	Възможност да получавате високи доходи	15%
28	Свободно време, което имате	15%
20	Социално осигуряване	14%
27	Възможността за максимално използване на собствените умения в работата	14%
18	Възможност да работите с хора, които добре си сътрудничат	14%
21	Признанието, което получавате за добре свършена работа	14%
16	Възможност да живеете на желаното от вас място	14%
25	Възможностите за развитие и издигане в работата	0%
24	Сигурност, че ще можете да работите в тази организация колкото искате	0%
22	Физическите условия на работа	0%
15	Наличието на предизвикателства	0%
23	Възможностите за самостоятелност	0%
26	Служебните ви отношения с прекия ръководител	0%

Заради пропускането на неутралните въпроси, рангова скала три не е огледално отражение на предишната и дава допълнителна интересна информация. Така например, най-неудовлетворени анкетираният се чувстват по отношение на възможностите за обучение и подобряване на уменията, следвани от доходите, които получават, свободното време. Параметрите на тази неудовлетвореност не са заплашителни, но все пак това са важни моменти, на които трябва да се обърне сериозно внимание от страна на ръководството. Още по-полезно за представянето на слабите места в разглежданата организация ще бъде съпоставката на разгледаните досега скали в рангова скала 4 – където пряко се съпоставят важността на въпроса и степента на удовлетвореност на служителите по него. Отношението важност-удовлетвореност се измерва с индекс, който показва в каква степен двете характеристики се припокриват или разминават. Идеалният вариант е индексът да е „1” – тогава има пълно съвпадане на важността на проблема и удовлетворението на служителите, а „0” от своя страна е най-лошият вариант – пълно разминаване, т.е. голяма важност, никаква удовлетвореност. Тази схема ще даде най-добра представа за това къде и как трябва да се „пипне” от страна на ръководството за решаване на посочените проблеми.

Рангова скала 4

Сравнение важност – удовлетвореност

Група №	Въпроси	Степен на важност	Степен на удовлетворение	Индекс
10,24	Сигурност, че ще можете да работите в тази организация колкото искате	65%	30%	0.5
9,23	Възможност за самостоятелност	86%	43%	0.5
5,19	Възможност за обучение или подобряване на уменията	100%	56%	0.6
3,17	Получаване на високи доходи	100%	70%	0.7
14,28	Достатъчно свободно време	86%	70%	0.8

1,15	Предизвикателства - да ви носи чувството за лични постижения	85%	71%	0.8
13,27	Максимално използване на собствените умения в работата	100%	86%	0.9
8,22	Добри физически условия на работа	84%	84%	1.0
6,20	Добро социално осигуряване	84%	84%	1.0
11,25	Възможност за развитие и издигане в работата	71%	70%	1.0
4,18	Работа с хора, които добре си сътрудничат	86%	86%	1.0
2,16	Възможност да живеете на желаното от вас място	86%	84%	1.0
7,21	Получаване на признание за добре свършена работа	44%	54%	1.2

Индексирането в рамкова скала 4 разкрива, както проблемните полета, които очевидно се отразяват най-негативно на мотивацията на служителите за работа, така и тези, които им оказват положително влияние. Индексите са подредени във възходящ ред.

Недотам проблемен, но все пак с най-нисък резултат е въпросът за получаване на сигурност, че ще работите в тази организация, колкото искате. От анкетираните 65% са посочили, че този показател е важен за тях, съответно 30% са споделили, че са удовлетворени от възможността за получаването ѝ. Разминаването тук е съответно индексът 0,5. Друг въпрос със същия индекс е възможността за самостоятелност - 0.5. Хората държат да проявяват самостоятелност в работата, което ще спомогне за гладкото протичане на трудовия процес. Това, което получават, обаче, не се вписва в представите им. Всички анкетираните държат на възможността за обучение или подобряване по някакъв начин на уменията им. Това среща една неудовлетвореност от възможностите за обучение. Индексът на тези въпроси е показателен в това отношение, той минава средата – 0,6. Неговите стойности не са ниски, но обезателно трябва да се обърне внимание на този фактор. С най-високи коефициенти са добрите физически условия на работа, добро социално осигуряване, възможност за развитие и издигане в работата, работа с хора, които добре си сътрудничат, възможността да се живее на желаното място – съответно 1,0 и които можем да заявим, че със сигурност се отразяват благоприятно на мотивацията им за работа. Въпреки, че повечето служители са млади, на възраст между 29 и 39 години, повечето от тях отдават голямо значение на социалното си осигуряване. По отношение на получаването на признание за добре свършена работа има известно надвишаване на индекса, защото служителите определят този показател като по-маловажен, а в същото време са значително удовлетворени от него.

Втората част от анкетата са стандартни затворени въпроси, отнасящи се пряко към организационната действителност.

Въпрос 29 пита служителите колко често се чувстват напрегнати и нервни в работата им. Отговорите са 50% са отговорили рядко, другите 50% - никога. Изводите са ясни – служителите не се чувстват напрегнати и нервни на работното си място, което само трябва да радва работодателите.

Показателни са отговорите и на следващия въпрос – 30 – докога възнамерявате да работите за тази организация. От анкетираните 50% са посочили между две и пет години и 50% повече от пет години, но не до пенсия. Този въпрос е много полезен и показателен за общата мотивационна насоченост на служителите, защото показва визията на служителите за бъдещето си и доколко те го обвързват с организацията, в която работят. Фактът, че до между

две и пет години фирмата може да се прости с 50% от служителите си, а след пет с 50% от сегашните си кадри говори само по себе си за ниската мотивация на служителите и свързаното с това голяма текучество на кадри. Загатва се и за липсата на адекватни механизми на задържане и мотивиране на персонала.

На 31 въпрос анкетираните отговарят, че ако служител се оплаче на висшето ръководство, по-късно може, но най-вероятно няма да пострада. В това отношение поне съществува известна доза спокойствие сред служителите относно организационното си здраве. Повечето са отговорили, че вероятно няма да пострада.

В 32-ри въпрос се питат служителите дали прекият им ръководител се интересува от тях. От анкетираните 40% отговарят, че обикновено се интересува, а 60% споделят, че понякога го прави. Следователно, отношението на прекия ръководител към подчинените си е на сравнително приемливо ниво, но усилия в посока подобряването им няма да са излишни.

Като обобщение на казаното от служителите дотук и най-пряк отговор на въпроса за мотивацията на служителите е въпрос 33: Като имате предвид отговорите на предишните си въпроси, как бихте определили цялостната си удовлетвореност от работата си в тази организация. От анкетираните 56% отговарят, че са по-скоро удовлетворени, 28% напълно удовлетворени и 16% колкото удовлетворени, толкова и неудовлетворени. Служителите са сравнително удовлетворени от работата си, съответно и са мотивирани за работа.

На въпроса дали предпочитат да се развият в службата си като специалисти или като ръководители (въпрос 34), настроенията клонят към специалист – 70% определено предпочитат да бъдат специалисти, 16% по-скоро предпочитат да бъдат специалисти, 14% казват, че по-скоро предпочитат ръководен пост. Никои не посочва категорично, че иска да бъде ръководител. Оказва се, че учудващо малко служители имат ръководни желания.

На въпрос № 35 как биха се чувствали, ако работят в чуждестранна организация, 60% отговарят, че за тях това няма значение, а останалите 40% биха предпочели да е така.

Много интересен и показателен е следващият въпрос – номер 36. В него се пита дали, ако служителите напуснат сегашната си работа, ще намерят друга с по-високо или, в най-лошия случай - подобно заплащане. 28% отговарят с „определено да”, 56% с „вероятно да”, а останалите 16% отговарят с „вероятно не”. Очевидно е, че заплащането не е на желаното ниво, както и че не е конкурентно – повечето хора са наясно, че на друго място биха им плащали повече.

На въпроса „Колко често ръководителят ви подчертава, че редът във вашата организация трябва да се спазва?”, 60% отговарят „от време на време”, 14% „често” и останалите – „рядко”.

На въпрос № 38 „Как се чувствате (или бихте се чувствали), ако шефът ви е чужденец?”, 28% отговарят „предпочитам да работя с шеф, който е от моята националност”, а останалите отговарят, че националността на шефа няма значение за тях.

Следващата група въпроси отразяват мнението на анкетираните по принцип, а не в конкретната организация.

Според анкетираните често служителите се страхуват да изразят несъгласие със своя ръководител (въпрос 39). Голяма част от тях смятат, че служителите много рядко не са наясно със задълженията си (56%). По въпрос 40, всички анкетираните отричат хора от по-висока длъжност да се занимават често с техни задължения – 29% посочват „поякога”, 57% - „рядко”, 14% - „много рядко”. По въпроса за колегиалните взаимоотношения и дали се случва колеги да

гледат от високо на други колеги, анкетиранияте са дали следните отговори – 42% понякога, 29% казват, че това се случва много рядко, 14% - рядко.

Следващата група въпроси отразяват мнението на анкетиранияте по принцип, а не в конкретната организация.

Всички са съгласни, че всяка организация трябва да носи отговорност за здравето и благополучието на своите служители и семействата им (въпрос 43). Всички са съгласни и по отношение на това, че за повечето хора интересната работа е важна толкова, колкото и високите доходи (въпрос 43). Мнението не е единно по отношение на следващия въпрос – 44, че конкуренцията между служителите носи повече вреда, отколкото полза. Само 14% казват, че са по-скоро съгласни с това. От анкетиранияте 43% са колкото съгласни, толкова и несъгласни, а други 43% смятат конкуренцията между колегите за полезна за развитието им. Анкетиранияте не са съгласни с твърдението, че хората не уважават ръководители, които се съветват с подчинените си преди да вземат решение, въпреки че някои са били и умерени в отговора си (въпрос 46). От отговорилите 43% посочват, че са по-скоро съгласни с твърдението, че хората в организацията трябва да имат по-голямо участие при взимането на управленски решения, 43% са колкото съгласни, толкова и несъгласни, а 14% по-скоро не са съгласни с това (въпрос 47). Почти единодушно е мнението, че хората взимат по-качествени решения колективно, отколкото самостоятелно (71%), което се отразява добре на работата в екип (въпрос 48). По отношение на ролята на организацията в обществените проблеми като бедност, престъпност и др., единно мнение няма, посочени са всички възможни отговори. По въпрос 50, доколко са съгласни с твърдението, че най-добрият начин да напреднеш в работата си е като работиш продължително в една и съща организация 57% са колкото съгласни, толкова и несъгласни, 29% са напълно „златната среда”, а 14% са по-скоро несъгласни. Отново няма консенсус и по 51-ви въпрос – че правилата трябва да бъдат закон и да не се нарушават никога – всички отговори са посочени, като везните леко клонят към несъгласие. Анкетиранияте са съгласни, че повечето служители не желаят да поемат отговорност, че нямат големи амбиции и предпочитат преди всичко сигурността.

За почти всички служители е много важно да са сигурни, че няма да бъдат преместени на по-малко желана работа (въпрос 53), да работят в звено, което се управлява добре (въпрос 54), като и да се занимават с работа, която реално допринася за успеха на организацията (въпрос 55). Важно за тях е и да работят в организация, която се смята за преуспяваща (въпрос 56). Не всички определят като важно това да работят в организация, която авангардно внедрява съвременни технологии – 29% са го посочили като много важно, 43% като важно, 14% като колкото важно, толкова и маловажно и 14% като не важно (въпрос 56). Затова пък всички отдават голямо значение на приятелската атмосфера в работата – 71% го считат за много важно, 29% за важно (въпрос 58). Всички държат да са в крак с техническите новости в работата си, голяма част от тях искат и да имат такава работа, която да изисква непрекъснато поддържане и обогатяване на знанията им (въпроси 59 и 60).

Последната част от анкетата са няколко въпроса, свързани с организацията на собствения труд на служителите.

На въпроса „По колко часа работите на ден?”, почти всички са писали между 8 и 9 часа. От анкетиранияте 46% работят 8 часа, 24% между 8 и 9 часа, 16% - 7 часа и 14% - 6 часа. Средната стойност е приблизително 8 часа, което е едно напълно нормално работно време. На втория въпрос анкетиранияте са помолени да сравнят усилията, които полагат в работа, с тези на

колегите си. На по-голямата част им се струва, че работят колкото всички останали. На въпроса дали използват пълноценно работното си време, 86% отговарят „да“.

На въпроса „Кое от следните твърдения изразява най-точно практиката при решаване на проблемите във вашата организация?“ (въпрос 4), масово са отговорили с отговор № 2 (в част от случаите разумното решение е само едно, а в други са възможни повече добри решения).

Интересен е петият въпрос, който показва колко често анкетираният се занимава с дадени дейности в свободното си време. Анкетираният рядко се занимава с участие в заседания и оперативки в свободното си време, 57% от тях нямат почти никакво време за повишаване на квалификацията, със спорт и екскурзии се занимава половината от анкетираният, с четене на специализирана литература се занимава повече от половината, но не много често. На кино и театър от време на време успяват да отидат само 43%, другите правят това много рядко. Гледането на телевизия е по-популярно, защото го правят 86% - 29% от тях често, другите от време на време. Редовно художествена литература четат само 29%, а с физическа работа почти никои не се занимава. От анкетираният 57% успяват да обърнат достатъчно внимание на семействата си.

Общият трудов стаж на анкетираният варира от 7 до 25 години. Трудовият им стаж в предприятието е между 1 и 14 години.

Общият поглед върху резултатите от проведената анкетата разкрива една сравнително добра картинка. Както лесно се забелязва, удовлетворението на анкетираният преобладава значително над въпросите, по които са изразили своето удовлетворение. Служителите са сравнително доволни от доходите си, от работната среда и от социалното си осигуряване, от възможностите за развитие и обучение. Занижените параметри по другите показатели не са със застрашително ниски стойности, но все пак върху тях трябва да се обърне внимание. От анкетираният 50% се виждат напуснали фирмата от 2 до 5 години, други 50% след това. Не съществува особено голям разрыв между реалността и желанието на хората. Основните фактори, които определят мотивацията на служителите са отчетени от ръководството и допринасят за мотивацията на работещите.

От направените наблюдения, както и от проведената анкетата ясно се вижда, че служителите са мотивирани за работа.

3.1.2. ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Една от стратегиите, която съвременният бизнес в областта на сгради и озеленяване трябва да предприеме по отношение на повишаване квалификацията на своите служители, е учене през целия живот. Този тип обучение предлага излизане от рамките на традиционните форми на обучение и е ориентирано преди всичко към изграждане на нов начин на мислене на индивида, така че той да бъде отговорен за нови идеи, решения, умения или поведение. За да бъде ефективно приложена стратегията, трябва да са налице:

- ефективни методи на преподаване и учене;
- непрекъснато повишаване на инвестициите в човешките ресурси;
- предпоставки за довеждане ученето възможно най-близо до дома на учащите.

Процесът на учене през целия живот обхваща формално образование и обучение, неформално обучение и самостоятелно учене.

Формалното образование и обучение по същество се провежда в институциите за образование и обучение и се свързва с получаването на официално признати документи.

Неформалното обучение е форма на учене, организирана извън институциите за образование и обучение. За разлика от формалното, не винаги завършва с издаването на официално признат документ, но е свързано с повишаване на личностните, професионалните и гражданските компетентности. Винаги съществува възможност този тип обучение да бъде валидирано и сертифицирано и да доведат до получаване на официално признати документи.

Самостоятелното учене се базира на лична мотивация и амбиция за придобиване на знания и умения при осъществяване на всекидневните дейности, на работното място, в семейството или чрез самостоятелно търсене на информация.

Секторът все повече изпитва необходимост от усъвършенстване на индивидите в личен план, социален, дори граждански план, както и повишаване степента на мотивация. Очевидна е нуждата от притежаване на умения като гъвкавост и адаптивност у служителите. Притежавайки необходимите компетенции, индивидите са по-адекватни спрямо потребителите на пазара на труда.

По мнение на специалисти, инвестициите в човешкия капитал могат да се разделят на държавни, фирмени и индивидуални. Те съдържат два основни компонента: инвестиции в образованието и професионалното обучение, които осигуряват обща фундаментална подготовка и базови знания и умения на младите хора, приложими в различните сфери и дейности на икономиката. Върху тази основа впоследствие се изгражда системата за професионална квалификация на работниците и служителите. Обществените потребности и ползи от образованието и професионалното обучение зависят от държавната политика за инвестиране в тази област. Чрез държавни инвестиции се финансират разходите за предучилищно, начално, средно и на една част от висшето образование. Голяма част от тези инвестиции се правят от отделните индивиди, както и от членовете на техните семейства. Това са разходите за такси, учебници, учебни помагала, допълнително обучение и др. Тези разходи са значително по-големи за обучението в частните училища.

Инвестиции в професионалната квалификация на работниците и служителите, които осигуряват придобиването на професионални знания, умения и компетентности, свързани с упражняването на дадена професия, специалност или длъжност.

Основният инвеститор в професионалното развитие и адаптация на работниците и служителите би трябвало да бъде работодателят, но на практика дефицитът на работодателска инвестиционна активност в тази сфера се покрива от държавни инвестиции и субсидии от програми на Европейския съюз. В някои доста редки случаи преки инвестиции в придобиване и повишаване на професионалната си квалификация правят и отделни работници и служители, както и безработни лица.

Роли и отговорности в процеса на инвестиране в човешкия капитал

Държавата е заинтересована да инвестира в развитието на човешкия капитал, защото по този начин се постига по-високо качество и производителност на труда, увеличена конкурентоспособност, по-високи и устойчиви темпове на икономически растеж и по-висок жизнен стандарт на населението. Това е така, защото в много страни, богати на природни ресурси, но с ниско качество на човешките ресурси е бедност. И обратно – редица страни,

бедни на природни ресурси, но притежаващи висококачествени човешки ресурси, са икономически „оазиси” с висок жизнен стандарт.

Работодателите са най-силно заинтересовани от наемането, формирането и развитието на човешки капитал с висок потенциал, защото това е решаващ фактор за конкурентоспособността на предприятията, за качеството и пазарния прием на техните продукти и услуги, за успешното реализиране на тяхната мисия и визия.

Съизмерването на инвестициите в човешкия капитал с очакваните изгоди за предприятието от тези инвестиции е все още слабо разработен и много рядко разглеждан въпрос при управлението на човешките ресурси. Ясно е обаче, че предприятие, което не инвестира в човешкия капитал няма бъдеще. Много работодатели разчитат да получат в готов вид човешки капитал от пазара на труда или да привлечат образовани и квалифицирани работници от други предприятия чрез некоректно „наддаване”, или така наречения „head hunting”. Но се забравя обстоятелството, че наличните знания, умения и опит бързо остаряват и стават непригодни за динамичните промени в техниката и технологиите, съкращаването на жизнения цикъл на изделията и услугите.

Получените наготово човешки ресурси, чиято професионална квалификация не се развива и актуализира постоянно, с течение на времето по-бързо или по-бавно намаляват способността си „да произвеждат” допълнителна стойност (изгода, т.е. губят характеристиките и качеството си на човешки капитал). Точно в това е смисълът на Европейската стратегия за учене през целия живот (Life Long Learning).

Индивидът и неговите родители самостоятелно определят необходимостта и размера на инвестициите в човешкия капитал. Изходна база за решенията в тази насока отново е съпоставянето на очакваните ползи и предимства за личността от образованието и професионалната му квалификация с разходите, които трябва да бъдат направени за тази цел. Тези ползи и предимства се състоят главно в очакването за:

- по-висока заплата, по-разнообразна и творческа работа, възможности за кариерно развитие, по-широки и интересни професионални контакти;
- по-благоприятни условия на труд, по-малък риск за здравето и работоспособността, по-голяма сигурност на работното място.

Освен преките инвестиции за придобиване и усъвършенстване на образованието и квалификацията, трябва де се отчитат и пропуснатите ползи от това, че обучаващият се по време на обучението не работи и не получава доходи. Възвращаемостта на тези инвестиции би била много по-голяма и по-сигурна, ако у нас се прилагаше ефективна система за кариерно ориентиране, която да елиминира или намали грешките при избора на бъдещата професия и специалност в съответствие с личните качества и способности на индивида и потребностите на пазара на труда. Новата стратегия на Европейския съюз „Европа 2020”^{*} предвижда „интелигентен растеж”, т.е. икономика, основаваща се на знания и иновации, като водещи фактори. Тя изисква де се подобрява качеството на образованието, да се насърчава разпространяването на иновациите и знанията в рамките на Съюза, като се използват в максимална степен информационните и комуникационните технологии. Европа трябва да предприеме действия, се казва в стратегията за образование и обучение през целия живот. Понятието „учене през целия живот”включва:

- обхваща всички учебни дейности от най-ранното детство през целия живот и до дълбока старост, надграждащи един общ основен запас от знания и способности, който надхвърля основните умения като четене, писане и смятане;
- включва не само придобиване на квалификации, които са непосредствено свързани с професията, но и непрекъснато обновяване на всички способности, интереси, знания и разбирания на човека през целия му живот;
- осъществява се посредством всички видове учебни дейности, включително неформалното и самостоятелното учене, придобиването на свързаните с професията умения на работното място и всякакви други форми.

Ученето през целия живот може да се дефинира като всяка целенасочена учебна дейност, която служи за непрекъснато подобряване на знанията, способностите и компетентността на хората.

Присъединяването на България към Европейския съюз наложи необходимостта от сериозно реформиране на образованието и обучението у нас, с оглед то да бъде синхронизирано с установяващите се европейски равнища на знания и ключови компетентности.

На 30.10.2008 г. Министерският съвет прие Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2008-2013 г., в която е посочено: „До 2013 г. да се постигне значително нарастване на участието на гражданите в Република България в процеса на учене през целия живот, да им се осигури свободен достъп и условия за обучение, за да се развият като отговорни към себе си и обществото личности, използвайки възможностите на съвременното знание.”

Поради неразвитата система за учене през целия живот, делът на българските граждани на възраст от 25 до 64 години, които са участвали в различни форми на образование и обучение, е едва 1,3%, което е седем пъти по-ниско, в сравнение със средния дял за ЕС-27, който е 9,7%. При това положение, поставената в стратегията цел до 2013 г. да се достигне 5-процентово равнище на участие на тези граждани в ученето през целия живот може да се оцени като твърде ниска.

Наблюденията показват, че квалификационното равнище на работната сила в България бележи трайна тенденция на намаление, дори на деградация. Съществена причина за това е емигрирането през годините на прехода на повече от един милион образовани и квалифицирани, предимно млади хора, което се отразява негативно за българската икономика. Ето защо повишаването на качеството на човешките ресурси е приоритетен стратегически проблем за нашата страна.

Най-важната промяна в професионалното обучение на заети лица е преходът от досегашната архаична и неприложима система на присъствени занятия със стотици задължителни часове хорариум, която механично е пренесена от средното образование към възможности за валидиране и сертифициране на резултати от дистанционно, неформално и самостоятелно обучение, на умения, придобити от практиката и признаване на всички постижения на ученето - знания, умения и компетентности. Това ще даде възможност на работниците и служителите да съчетават изпълнението на служебните си задължения с ученето.

Българските работодатели обаче проявяват изключително слаб интерес към инвестирането в квалификацията на своите работници и служители. Разходите на предприятията за

професионално обучение представляват едва 0,4% от разходите за труд. Главната причина за това е незаинтересованост както на работодателите, така и на работниците и служителите от повишаване на професионалната квалификация. Тази незаинтересованост се дължи главно на обстоятелството, че няма категорични нормативни изисквания длъжностите да се заемат от хора, които притежават необходимите знания, умения и компетентности за ефективното им упражняване. Освен това малко са работодателите, които обвързват равнищата на заплатите с равнищата на квалификация на работниците и служителите.

Докато не се създаде заинтересованост както у работодателите, така и у работниците и служителите за постоянно повишаване на квалификацията чрез нормативна регламентация, взискателност и държавен контрол за заемането на длъжностите от квалифицирани кандидати, стратегията за учене през целия живот няма да даде очакваните резултати.

Показателни за липсата на заинтересованост са и незадоволителните резултати от усвояването на средствата по Оперативна програма “Развитие на човешките ресурси”.

Въведената от началото на 2010 г. иновативна ваучерна система за професионално обучение и обучение по ключови компетентности по същество финансира главно чуждоезиковото обучение на заетите лица, подготвяйки ги за емиграция в чужбина. В същото време единици са хората, които получават ваучери за професионална квалификация.

Важно значение има поставената в стратегията задача за превръщане на ориентирането и консултирането в основен елемент на системата за учене през целия живот. Понастоящем този проблем не е решен и поради това хората постъпват на обучения, които или не съответстват на техните лични качества и способности, или не се търсят на пазара на труда.

Друг важен проблем е свързването на професионалното обучение с потребностите на пазара на труда. Установяването на тези потребности обаче не е еднократна задача, а би следвало да бъде постоянен процес, за реализацията на който е необходима добре обмислена и приведена в действие система.

Актуален е също и проблемът за осигуряване на мониторинг и контрол върху качеството на професионалното обучение. По този въпрос са записани няколко мерки в стратегията, които обаче звучат повече като намерения с неясен механизъм за практическо осъществяване. В същото време на практика се прокарват изисквания, които компрометират качеството на обучението. Такъв пример е обучението с ваучери, които се осребряват само ако приносителят е получил документ за успешно завършено обучение. Ако обучаващата организация не прави компромиси с качеството и не издаде документ на обучаващия се, възложителят няма да осребри ваучера и тя не може да възстанови направените разходи за обучението. Ученето през целия живот се превръща в належаща необходимост за Европа, поради бързите темпове на социални, технологични и икономически промени и преодоляването на последствията от световната икономическа криза. В тази връзка важно значение придобива комуникацията и сътрудничеството между доставчиците на образование и обучение от страните членки на Европейския съюз.

Важно значение има постигането на съответствие между държавните образователни изисквания за придобиване на квалификация по професии в България и в другите страни членки на ЕС чрез използването на Европейската квалификационна рамка като инструмент за съпоставимост и взаимно признаване на квалификациите. В тази връзка е неотложно да се ускори процесът на доработване на Национална квалификационна рамка.

Системата за учене през целия живот дава възможност за:

- устойчиво и възходящо икономическо развитие, защото постоянно усвоявайки нови знания, умения и компетентности, хората ще бъдат по-производителни, а предприятията по-конкурентоспособни;
- По-висок жизнен стандарт, по-висока фирмена култура, по-голяма мобилност и удовлетвореност от труда и увеличена „привързаност“ на хората към предприятията, за които работят;
- задържане на способните млади хора в България, вместо да търсят реализация в чужбина;
- достъп на България до еврофондовете, тъй като приложението на ученето през целия живот е изискване на Европейския съюз.

Един положителен пример за усъвършенстване на индивидите в личен план е чрез включването им в различни екологични и социални кампании. Това дава възможност на индивида да покаже отношението си към кампанията, да изрази таланта си.

В практиката включването в една екологична кампания обединява хората, което сплотява екипа от специалисти. Определя ги като група с еднакви интереси, това помага на ръководството на компаниите при разпределяне на задачите и целите, които трябва да се постигнат.

В контекста на екологичните кампании и от гледна точка на фасилити мениджмънта, управлението на процеси е основна задача. Въвеждането на екологосъобразни процеси, които да намаляват генерирането на вредни емисии, да намаляват потреблението на енергийният и финансов ресурс са също важни. За осъществяването им на практика е нужно да има обучен и мотивиран персонал. В сектор ДОСО най-висок процент на служителите е зает в сферата на почистването.

Спрямо другите специалисти в сектора заетите в дейностите по почистване изискват едно по-специално отношение. Тъй като това е нискоквалифициран труд, което предполага и ниско ниво на заплащане, се налага допълнителни мениджърски умения, които да задържат персонала по дълго време на едно работно място.

Според БАП през последните години се отчита промяна от гледна точка на квалификацията на хората кандидатстващи за работа в сферата на почистването. Промяната е в кандидатурите на високо квалифицирани служители, масово със професионално и университетско образование за длъжности изискващи по-ниска степен на образование.

Това идва от възможността за бързо намиране на работа, като резултат от икономическата криза, която остави много специалисти без работа. Голяма част от човешкия ресурс в България, потърси професионално развитие извън страната, което разкри недостиг на кадри.

За да се подобри състоянието на човешкия ресурс, се отчита все по-голяма нужда от диференциране на дейностите, задачите и компетенции на служителите. Те, в качеството си на главен движещ фактор в организацията, следва да бъдат приспособявани, както и задачите да бъдат разпределяни, спрямо техните възможности.

Именно различните екологични и социални кампании са един от начините за разкриване или повишаване на компетенции на персонала. Мотивацията на служителите, че те са жизнено важни за системата в която се живее и работи се превръща в една основна задача.

Преминава се от едно предимно консуматорско общество към общество, подготвено за устойчиво управление на ресурсите, в това число и управлението на отпадъците. Тъй като

обществото като цяло е консуматорски настроено и генерирането на отпадък е ежедневен процес, следва да се намери начин за управление на този процес.

„Екобулпак” чрез популяризиране на дейността си отправя директно послание към обществеността. Осъществяването на целите изисква обществена подкрепа, а постигането и е възможно чрез синхронизиране на целите, желания и действия, които да намират израз, както в личният живот на хората, така и в бизнеса и публично-частно партньорство.

Това са задачи, които следва да се поставят и пред служителите в публичния сектор. Този сектор е част от единната система на обществото и като такъв, следва да се отчита относителният му дял или принос към развитието на всеки един сектор от икономиката.

Всички тези поведенчески модели в компаниите и социалните среди предопределят поведението на служителите в сектора. Ако обществото е активно, то показва загриженост, като цяло, би следвало това да се отразява в компаниите като по висока култура, компетенции, които биха били полезни и вътре в организацията. Този тип инициативи е често срещана през последните няколко години, тъй като дава възможност за лесно възприемане на поведенчески модели.

Добрите практики във фасилити мениджмънт сектора се имплементират от компаниите опериращи в сектора посредством държавни закони и регулаторни мерки, съгласно възприети политики за управление и единствено и само ако обществото желае това.

Разделно е събирането на различните видове отпадъци, които са вредни за околната среда на тонер касети и рециклирането им. Разделно се събират хартии и много други практики, които се въвеждат в компаниите, съгласно национални стратегии за управление на отпадъци, създадени по европейска рамка, съгласно изискванията на ЕС.

По време на XIII конференция на Българска асоциация по управление и развитие на човешките ресурси (БАУРЧР) водещи HR специалисти споделят опита си за работата с една изключителна материя – човека, чиято особеност е, че носи строга индивидуалност, намира се в постоянен процес на промяна, реагира и поставя различни приоритети в различни условия и етапи от живота си. Притежава качеството страх от промени.

Разкриването на новостите в технологично отношение, изисква и поддържането на ниво на технологични знания у служителите. Особено когато предметът на бизнеса е свързан главно с ползването на автоматизации, ИТ решения, постоянната актуализация на база данни, използвани най-често за мониторинг и оценка.

Това е нужно за да се определят типа специалисти, които са нужни в организацията, също така възможността да ползваме собствен и нает персонал. Наред с техническите умения, се усъвършенстват познанията и в другите направления.

За фирмите от сектора е много важно да осигуряват непрекъснат процес на обучение, включващ действия като обучение в реална работна среда под ръководството на квалифициран обучаващ, с цел предаване на практически умения, придобити в процеса на работа. Разбира се обучителният процес трябва да е свързан със спецификата на възрастта на учещите.

Една добра и лесно приложима идея е възможността за електронно обучение, съчетаващо комуникационните и интернет технологии като учебна среда. По този начин индивидите придобиват по-голяма мобилност и имат възможността за структурирани учебни дейности.

Базирайки се на въпросника, изпратен на водещи компании в сектора, може да се посочи, че те предпочитат да инвестират в развитие на човешките си ресурси посредством

вътрешнофирмени обучения. Това определено е една много добра стратегия, тъй-като опитните служители и тези с необходимите качества и компетенции предават своите знания към колегите си. Тук хубавото е, че хората се познават и винаги има двустранна полза – освен от по-опитните към по-неопитните и обратно.

Основни изводи и тенденции относно стратегиите за управление на дефицитите в човешкия капитал:

Основните фактори, които влияят върху стратегиите за управление на дефицитите в човешкия капитал, са мотивацията на персонала, неговото възнаграждение, работното време и други.

Тъй-като липсата на кадри в сектор ДОСО е голяма, стратегиите за управление на дефицитите трябва да бъдат комбинирани между различните HR-практики като гъвкаво работно време, възможност за работа от вкъщи и други допълнителни мотивации с възможност за професионално развитие чрез допълнителни обучения – било в различни училища, в центрове за професионално образование, или посещение на различни сертифицирани курсове.

3.2. ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧЕНИЕ

В областта на професионалното обучение в сектор „Фасилити мениджмънт” предстои значима работа. Към момента на ниво висши училища с малки изключения няма професионално обучение в тези сфери. Няколко от големите университети предлагат бакалавърски и магистърски форми на обучение, които обаче също изискват допълнителни преработки на учебните планове.

Професионално развитие в училищата в България

Допреди няколко години, в страната нямаше специализирани училища, в които да се преподават дисциплини свързани с типичното управление на сградния фонд – фасилити и/или пропърти мениджмънт.

Развитието на сектора е в пряка зависимост с нивото на подготвените специалисти. Ето защо, развитието на професионалното обучение в училищата и професионалните гимназии изисква съгласуваност между обучаващите и браншовите организации по отношение на типология на предметите, които се изучават. На практика висша подготовка на кадри в сектора има в УАГС, като след основаването на БГФМА през 2007 г. започва процедури по въвеждане на професионално обучение. Магистърската програма, свързана с фасилити мениджмънта става възможна от 2008 г. със специалността „Икономика и управление на сгради и съоръжения”, открита в СУ „Св. Климент Охридски”. Въведена и е подобна програма за обучение „Икономика на недвижимата собственост” в Университета за национално и световно стопанство.

След направено анкетно проучване от Пъблик Сървисис ООД сред компании, ползващи фасилити услуги, както и професионално действащите, се отчита нуждата от въвеждане на образователни програми още на ниво професионална гимназия. Изискванията ще бъдат най-вече насочени към браншовите организации като БГФМА, БАП, и други действащи компании в

сектора, за да споделят опита си и да предоставят специални насоки в развитието и усъвършенстването на програмите за обучение в училищата/университетите. Последните са организации, имащи теоретична, методологична и практическа подготовка. Установяване на комуникационен обмен между браншовите организации, държавните служби и самите образователните институции е от основна важност и един от основните приоритети на БГФМА.

Международна асоциация по фасилити мениджмънт (IFMA) разработва няколко основни курса за придобиване на сертификати, имащи за цел да усъвършенстват уменията на заетите лица във фасилити мениджмънт сектора.

Една от основополагащите образователни степени е Фасилити мениджмънт професионалист (Facility Management Professional - FMP програма), даваща фундаментални знания в насока: финанси и бизнес основа; лидерство и основни стратегии; операции и поддръжка; управление на проекти. Това са основните дисциплини, които са включени в FMP програмата за придобиване на престижният сертификат.

IFMA развива политиката за обучение и личностно усъвършенстване чрез курсове и в онлайн вариант, което дава възможност за до широкообхватна достъпност, посредством интернет. Различните нива на обученията, сегментират типа специалисти и изграждат нужния професионален фокус.

Международната фасилити мениджмънт асоциация създава SFP акредитив за провеждане на устойчиви фасилити мениджмънт политики (Sustainability Facility Professional – SFP). Програмата на IFMA SFP е един ценен инструмент за сертифициране, базиран на акредитивни писма, доставящи официална оценка за устойчивостта. Придобиването на този тип SFP сертификат дава възможност за професионално развитие, както и възможност за признание на опита в областта на фасилити мениджмънт практиките по отношение на екология, социална и икономическа насока.

SFP програмата се състои от три ключови области: стратегия и подравняване в съответствие за устойчив фасилити мениджмънт (Strategy and Alignment for Sustainable Facility Management), управление на устойчиви съоръжения (Managing Sustainable Facilities) и операционни устойчиви съоръжения (Operating Sustainable Facilities). Взети заедно, тези фокусни зони дават пълна картина на това как SFP може да подобри устойчивостта на техните съоръжения във всичките осем основни категории, изискващи устойчивото управление, така както са определени от IFMA: енергия, вода, материали и ресурси, управление на работното място, качество на вътрешната околна среда, качество на услугите, отпадъци и въздействието върху местоположението.

Първата ключова област е „Стратегия и привеждане в съответствие за устойчив фасилити мениджмънт“ (Strategy and Alignment for Sustainable Facility Management). Този раздел обобщава основните понятия, свързани с устойчивото управление на съоръженията от организационно ниво и илюстрира връзките и действията, които фасилити мениджърите трябва да вземат предвид, за да направят бизнес в случай за постигане на устойчивост в техните собствени съоръжения.

Втората област е „Управление на устойчиви умения“ (Managing Sustainable Facilities). Този раздел разглежда в дълбочина процеса на привеждане на устойчив фасилити план, с дадена организационна визия, стратегически цели и политики. Това използва същите стратегии, насърчавани в SFP бизнес правила за устойчивост, в рамките на организацията и предоставя детайли за плановете, нужни да се подготвят и имплементират промените.

Третата област е по отношение на експлоатацията – „Операционен устойчив фасилити“. Този раздел разглежда начините, в които SFP да експлоатират своите съоръжения по устойчив начин, чрез промени в сградното оборудване и технологии, както и промени по отношение на операции и процедури за поддръжка. Третата област е организирана около осем основни категории: устойчиво съоръжение за управление на енергия, вода, материали и ресурси; управление на работното място, качество на вътрешната околната среда, качеството на услугите; управление на отпадъците от към входа чрез фасилити процеси.

Тази серия от тематични направления на SFP програмата има необходимите знания и умения за интегрирането на устойчив опит, както и ценностите на организацията, стратегии за устойчиво развитие на инициатива, оценка на инициативи, както и финансова страна.

Може би и заради това повечето от компаниите в сектора предпочитат да посещават специализирани курсове за обучение, където да се обучават техните служители.

Това е валидно основно за професионалното почистване, където има голяма липса на обучителни курсове и семинари.

Тук идва и ролята на браншовите организации, които да подпомагат развитието на човешките ресурси. Един добър пример за това е семинарът, организиран от БАП в края на м. февруари тази година, на който гост лектор е бил г-н Стенли Аткинс, главен изпълнителен директор на British Institute for Cleaning Science (Британски институт за науката почистване).

Основни изводи и тенденции, вкл. препоръки към професионалното обучение:

Ясно е, че професионалното обучение във висши училища в България е сравнително слабо застъпено. Програми, близки до фасилити мениджмънт се преподават в Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“, УНСС – катедра „Икономика на недвижимата собственост“, в Икономически университет във Варна – специалност „Икономика на недвижимата собственост“.

Трябва определено да се наблегне повече на изучаване на различни дисциплини, свързани с управлението на сградния фонд и в други университети, като могат да се направят и бакалавърски и магистърски програми.

Ползата от изучаването на дисциплини от сектора фасилити мениджмънт би придобила значимост, ако обхване и кадри работещи в ключови държавни администрации.

В тази връзка, биха могли да се разработят специализирани програми по управление на държавния сграден фонд например. С оглед на актуалността на проблема с поддръжката на сградите и общественият отклик, подобна професия би станала престижна.

Препоръчва се създаване на професия „специалист мониторинг и контрол по градски сграден фонд“. Подготвените служители, работещи в сферата на публичния сектор следва да усвояват постоянни знания и да се развиват в технологично отношение.

Не трябва да се забравя и средното образование, където могат да се изграждат бъдещи специалисти, както за техническа поддръжка на сградния фонд, така и за други специфични сфери. На ниво средно образование ще бъде добре да се генерират подготвени кадри със специфични знания, като например, устойчиво управление на пречиствателни станции и технологии. Възможностите за развитие са големи, тъй като предстоят все повече климатични

промени. Във връзка с това се променя качеството на живот на хората. Ресурсите, които се употребяват като възобновяеми енергии източници изискват също специфичен персонал.

Няма как да не се предлагат и специализирани курсове по фасилити мениджмънт. Това към момента се прави единствено от частни организации, които не са центрове за професионално обучение, но се смята, че са необходими и такива центрове, за да може да се развива потенциала на кадрите в сектора.

Би следвало да се открие програма за временен обмен на специалисти или стаж за вече работещи в сферата на фасилити мениджмънта. Подобни програми, които да сключват между български компании и международни такива с цел усвояване на ноу-хау в сферата на фасилити услугите би била полезна. Смисълът на подобни програми за временен обмен на специалисти, би дала възможност за повишаване на компетенциите на служителите чрез усвояване на знания едновременно от две компании.

Възможността за печелене на стипендии от държавни служители и включването им в програма за обмен на специалисти, или съвместно групи между служители във фасилити компании и държавни служители, ще повлияе за пренасяне на знания в полза и на двете страни.

Подобна практика за обмен на специалисти, от държавни предприятия, които са поели фасилити дейности или подобни функции би мотивирала все повече държавни кадри да подхождат с нарастваща отговорност в работата си.

Друга възможност, която трябва да се разгледа, е да се организират специализирани курсове от браншовите организации в сектора – БАП и Българска фасилити мениджмънт асоциация.

Раздел 4. МЯСТО НА СЕКТОРА В ИКОНОМИКАТА НА ЕВРОПА.

Сектор „Дейности по обслужване на сгради и озеленяване“ не бе подминат от общата финансова и икономическа криза в Европа.

В следствие на финансовата криза ярко се откриха две нови тенденции при фасилити мениджмънта – първоначално ФМ компаниите и ФМ отделите бяха принудени да намалят рязко всички разходи. Само най-добрите консултанти, които притежават нужния опит и умения оцеляха. Но както често се случва в корпоративния свят, негативните последствия откриват нови възможности пред мениджмънта. Поради намалените разходи се осъзна колко голям излишък се крие в бюджетите на крайните клиенти и това помогна да се определи каква всъщност е реалната цена за техния „ФМ комфорт“.

Освен това ФМ отделите станаха по-строги при отношенията с доставчиците на услуги. Не можеха да се позволят необосновани инвестиции. Наблегна се върху търсенето на дългосрочни партньорства, за да се избегнат директните инвестиции, като същевременно се целеха спестявания в краткосрочен план. ФМ отделите станаха по-предпазливи спрямо компетентността на клиента и на доставчика на услугите.

Като втора основна тенденция може да се посочи новата вълна в развитието на аутсорсинга. Увеличи се ориентацията към бизнес услугите. Изглежда фасилити мениджмънтът ще се превърне в сектор, в който има възможност всички услуги да бъдат аутсорсвани.

Важно е да се подчертае и важността на стандартите по „Фасилити мениджмънт“ – EN 15221-1:6. Като пример може да се разгледа стандартът EN15221-6 „Измерване на площта и пространството“. Ако всяка една европейска страна не прокара този стандарт, секторът „Фасилити мениджмънт“ няма да е в състояние да защити пред ЕК своята добавена стойност за икономиката и обществото като цяло. Като представители на една все още млада и налагаща се професия, всички специалисти в сектора трябва да работят заедно за развитието на бизнеса.

Според различни изследвания този сектор добавя между 5 и 7% от БВП на целия Европейски съюз. Това е един значителен дял, който ще продължава да се увеличава през следващите години.

Една тенденция, която се забелязва, както на европейско, така и на национално ниво, е все по-големият дял на аутсорсинг на дейностите по фасилити мениджмънт, начело с тези по охрана и по почистване. Тази тенденция ще покаже за в бъдеще какъв е бил делът на вътрешния фасилити мениджмънт – т.е. на дейностите, които са били извършвани вътре в компаниите от служители на самите компании.

Тази тенденция за аутсорсинг на услугите е повлияна от един основен фактор – това е по-добрата възможност за контрол на извършваните услуги, отколкото когато те се правят с вътрешен персонал.

Друга тенденция, която се забелязва на европейския пазар е, че много компании се опитват да разширяват своя бизнес към страни от Централна и Източна Европа и Турция. Това, от една страна, подсказва необходимостта от професионални компании на тези пазари, а от друга – че потенциалът на тези пазари все още не е достигнат и тепърва ще продължава да се развива.

Основни изводи и тенденции за сектора:

Ако се направи сравнение с миналогодишния секторен анализ, може да се направи изводът, че през изминалата година, сектор „Фасилити мениджмънт” в Европа е увеличил дела си в общия дял на БВП. През изминалата година секторът е генерирал около 5% от БВП на Европейско ниво, докато през тази година процентите са вече около 7%.

Това определено е една положителна тенденция, която през следващите години ще запази положителния си тренд на растеж.

За България може да се посочи, че е една от страните с най-ниска добавена стойност на сектора в Европа.

В България трябва да се направят повече инвестиции в този сектор, да се подобри състоянието на човешките ресурси, като се подобри тяхната квалификация, което ще допринесе за увеличаване на добавената стойност.

Раздел 5. АДМИНИСТРАТИВНА СРЕДА. ПРЕПОРЪКИ, ВКЛЮЧИТЕЛНО ЗА ПРОМЯНА В НОРМАТИВНАТА УРЕДБА

Основните проблеми, стоящи на пътя на развитие на сектор ДОСО, могат да се систематизират по следния начин:

Липса на строго дефиниран код за икономическа дейност „Фасилити мениджмънт“ – това е проблем не само на българското законодателство, но и на европейското. Както се вижда и по-горе, компаниите, занимаващи се с професионален фасилити мениджмънт са разпръснати по различни кодове на икономическа дейност и то в различни сектори. Това определено пречи за по-доброто оценяване на сектора.

Липса на дефинирани професии в сектор ДОСО. Към момента има само една специализирана професия в националния класификатор на професиите и длъжностите в Република България – „фасилити мениджър“. Необходимо е да се дефинират и други професии и длъжности, които са основни за сектора.

Особено важно за сектора е изготвянето на национална стратегия за научно, технологично и иновационно развитие, която да защити интересите и да развие компетенциите на всички групи участници в създаването и внедряването на ново знание – изследователски и образователни звена, технологични посредници и консултанти, иновативни фирми. Тя трябва да се обвърже със Стратегия „Европа 2020“ и да се основава на петте основни приоритета:

- повишаване на публичните и частни инвестиции в изследванията и развитието, както и иновациите;
- подобряване на ефективността на обществената политика за подкрепа;
- развитие на бъдещи таланти чрез адаптиране на системите за образование и обучение в отговор на новите изисквания за компетенции;
- стимулиране на търсенето и пазарите за иновации, следвайки започнатите Европейски инициативи в областта на екологичните иновации;
- по-добро интегриране на политиките на ЕС, влияещи на иновациите.

За повишаване на ефективността от изпълнението на оперативните програми на ЕС, е наложително създаването на инструменти за съфинансиране на проекти, спечелени от български организации по Рамковата програма за конкурентоспособност и иновации на ЕС. От съществена важност е да се облекчат условията по усвояване на безвъзмездното финансиране от Евросъюза, което в момента задължително минава през банкови гаранции и кредити (със съответните банкови такси, комисионни и лихви). Така бенефициентът по проекта ще получи по-голяма възможност за участие и по-голям дял от предоставените целеви средства.

Раздел 6. ИЗВОДИ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Сектор „Фасилити мениджмънт“, както и всички останали сектори в икономиката на България и Европа, търпи загуби от финансовата и икономическата криза.

Това, което може да се изведе като извод е, че кризата в строителството прави възможно част от компаниите по фасилити мениджмънт да си намерят нови обекти, които да управляват, тъй-като многото обекти, които бяха построени в миналото трябва да бъдат управлявани и поддържани, въпреки че част от площите стоят празни. Това оптимизиране на разходите помага на собствениците да си намаляват разходите.

Демографските особености на сектора, както може да се види от данните предоставени от НОИ, посочват, че човешките ресурси са сравнително застаряващи.

Нещо много важно, което трябва да се отбележи е, че тези „стари кадри“ в организациите, опериращи във фасилити мениджмънта, се абсолютно ценен актив за дружествата. Техните познания, натрупани през годините, биха могли да бъдат използвани за мониторинг при описване на жизнения цикъл на сградите, както и в управлението на инвестиционни проекти. Безспорно старите доказали се специалисти имат нужда от един съвременен поглед на технологичното развитие на сектора. Във връзка с това е необходимо да се провеждат програми за оценка на компетенциите на старите и новите служители в дружествата, с оглед да се изведат най-положителните тенденции за бъдещи решения и стратегии за управление. Основен проблем на старите специалисти или заетите в сектора на възраст повече от 45 години е спадът на активността, с което се намалява ефективността от извършената работа. Това състояние на специалистите се отразява на развитието на компаниите и в тази връзка се отразява на общото състояние на сектора.

Гледайки нуждите на сектора и тенденциите, спрямо които ще се променя сектора през следващите години, може да се посочи, че ще има голяма нужда от нови специалисти – мениджъри устойчиво развитие, инженер-химици, които да са запознати с площите, които ще се почистват и съответно с какви препарати това трябва да се прави, така че да се щади природата, специалисти, занимаващи се с ВЕИ съоръжения, внедрени в самите сгради, ИТ специалисти и т.н. Тези нови специалности ще бъдат необходими на компаниите в близко бъдеще. Голям проблем в момента е недостигът на основни специалисти в областта – специалисти по фасилити мениджмънт. Тук трябва да се намесят повече средните и висши училища, които да променят и да направят нови учебни програми, които да са в съответствие с потребностите на компаниите.

След направено изследване сред водещите предприятия от сектор ДОСО са изведени най-важните рискови фактори за компанията:

1. Спад на личната мотивация, който се проявява най-често в случаите, когато служителят се чувства недооценен, отнета му е свободата за самостоятелна изява или резултатите от трудовата дейност са незабележани.
2. Лоялността на служителите е функция от лоялността на работодателите. Ако работниците не са лоялни, те ще ангажират малка част от своя личен капацитет в работата.
3. В състояние на намален персонал е много трудно да се поддържа ефективността в работния процес, защото това е свързано с поемането на повече задължения, отговорности, отделяне на повече време за изпълнение на задачите, което води до малко време за почивка.

Съответно може да се постави под въпрос качеството на протичащите работни процеси в организацията.

4. Конфликтните взаимоотношения между служителите са неблагоприятни за компанията. Никое ръководство не може да си позволи лукса да остави конфликтът да се разреши от само себе си. Ефективното им разрешаване изисква откриване на причините и търсене на начини за разрешаването им.

5. Разглеждайки вредните навици, най-често срещан такъв сред служителите е тютюнопушенето. Ръководителите трябва да се грижат за доброто здраве на своите служители, за да избегнат: здравословни проблеми, съпроводени с чести отсъствия; създаване на дискомфорт за клиента, в случай, когато служител пушач го обслужва; смущаване работата на другите служители с честите излизания за по цигара и др.

Обръщането на сериозно внимание на гореизброените рискови фактори, които съпровождат работния процес и предприемането на мерки по посока на справянето с тези проблеми, ще се отрази благоприятно върху цялостния бизнес климат в организацията и ще способства за постигане на по-високи резултати.

Ако се проследят мотивационните фактори в сектора, то мотивацията е в тясна връзка с удовлетвореността от труда и зависи от множество обстоятелства. Ръководството трябва добре да ги познава и да може умело да ги използва, но както се вижда от изложеното до момента, то или не ги познава добре, или не умеє да ги използва добре. Наред с възнаграждението и работната среда, могат да се посочат и няколко други мотивационни фактори, които се считат за важни.

Ето някои от факторите, които са изведени по-горе в анализа:

- възнаграждение;
- работно време.

Много важни са и инвестициите в човешкия капитал, като роля тук играят държавата и работодателите.

Държавата е заинтересована да инвестира в развитието на човешкия капитал, защото по този начин се постига по-високо качество и производителност на труда, увеличена конкурентоспособност, по-високи и устойчиви темпове на икономически растеж и по-висок жизнен стандарт на населението. Това е така, защото в много страни, богати на природни ресурси, но с ниско качество на човешките ресурси, преобладава бедност и мизерия. И обратно – редица страни, бедни на природни ресурси, но притежаващи висококачествени човешки ресурси, са икономически „оазиси” с висок жизнен стандарт.

Работодателите са най-силно заинтересовани от наемането, формирането и развитието на човешки капитал с висок потенциал, защото това е решаващ фактор за конкурентоспособността на предприятията, за качеството и пазарния прием на техните продукти и услуги, за успешното реализиране на тяхната мисия и визия.

От гледна точка на административната среда, в сектора също има няколко основни проблеми, стоящи на пътя на развитие на сектор ДОСО, които могат да се систематизират по следния начин:

- Една от основните пречки в сектора е липсата на строго дефиниран код за икономическа дейност „Фасилити мениджмънт“. Това е проблем не само на българското законодателство, но и на европейското. Както беше посочено

компаниите, занимаващи се с професионален фасилити мениджмънт са разпръснати по различни кодове на икономическа дейност и то в различни сектори. Това определено пречи за по-доброто оценяване на сектора.

- Друг проблем тук е липса на дефинирани професии в сектор ДОСО. Към момента има само една специализирана професия в НКПД в Република България – „фасилити мениджър“. Необходимо е да се дефинират и други професии и длъжности, които са основни за сектора.

Като обобщение на анализа по-горе може да се посочи, че въпреки проблемите, които има в сектора от към човешките ресурси, новите тенденции ще променят сектора ще повлияят и върху тях. Това ще спомогне за развитието на новите служители – тези, които и в момента нямат нужния опит. Належащо е също университетите да доразвият или направят своите програми за обучение на бъдещите специалисти.

Разработването на компетентностния модел в сектор „Фасилити мениджмънт“ ще спомогне значително за развитието както на човешките ресурси в компаниите, така и на сектора като цяло в България.

Раздел 7. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

1. Фасилити и пропърти мениджмънт 2012, издание на Пъблик Сървисис, (www.publics.bg).
2. www.bds-bg.org.
3. www.bgfma.bg.
4. www.jobtiger.bg.

Раздел 8. ПРИЛОЖЕНИЯ

8.1. ПРИЛОЖЕНИЕ 1 ВЪПРОСНИК ДО ВОДЕЩИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СЕКТОР „ФАСИЛИТИ МЕНИДЖМЪНТ”

1. Колко служители работят във вашата компания?:

- a. До 10 души персонал
- b. До 50 души персонал
- c. До 250 души персонал
- d. Над 250 души персонал

2. Какъв тип хора работят при вас?:

- a. По възрастова структура
 - i. 15 – 24
 - ii. 25-34
 - iii. 35-44
 - iv. 45-54
 - v. 55-64
 - vi. Над 65
- b. По образователна квалификация
 - i. Магистри
 - ii. Бакалаври
 - iii. Средно-специално
 - iv. Средно
 - v. Основно
 - vi. Без образователна степен

3. Кои са 5-те ключови длъжности във вашата компания?:

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

4. Какви видове компетенции (умения, знания, нагласи и поведение) липсват на вашите служители ?

- a. Иновативно мислене
- b. Поемане на отговорност (вземане на решения)
- c. Работа в екип



- d. Управление на времето
- e. Работа под напрежение
- f. Разрешаване на проблеми
- g. Честност и откритост
- h. Готовност за споделяне на знания и опит
- i. Комуникативност
- j. Внимание към детайлите
- k. Разбиране бизнеса на компанията
- l. Грижа за околната среда

5. От какъв тип специалисти имате недостиг?

/моля посочете максимум 5/

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

6. По какъв начин усъвършенствате знанията и уменията на своите служители?

- a. Висши училища
- b. Семинари и обучения
- c. Конференции
- d. Вътрешнофирмени обучения
- e. Обучение през целия живот

7. Какви смятате, че ще са бъдещите знания и умения на вашите служители, от които ще имате нужда в дългосрочен план (5 години)?

/моля посочете максимум 5/

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

8. По какъв начин мотивирате вашите служители?

- a. Диференцирано заплащане
- b. Тийм билдинг
- c. Свободни дни
- d. Възможност за работа от вкъщи
- e. Ваучери
- f. Допълнителни здравни осигуровки
- g. Друго (моля, посочете какво)



9. Посочете с кои от следните рискови фактори се „сблъскват“ при управлението на персонала?

- a. Неправилно планиране нуждите от персонал – нива на йерархия, ключови мениджъри и помощен персонал
- b. Рискови фактори при нелоялно/некомпетентно изпълнение на служебните задължения, оказващи влияние върху компанията, клиентите и партньорите
- c. Управление на качеството и ефективността от предлагане на услугата в състояние на намален персонал / при оптимизация на персонала/
- d. Спад на личната мотивация на служителите
- e. Работа без ежедневен мониторинг на процеси и дейности
- f. Делегиране на права без задаване на конкретна стратегия за развитие
- g. Възможност за корупционни схеми сред персонала
- h. Риск при нелоялно ползване на вътрешнофирмена информация
- i. Конфликтни взаимоотношения между служителите
- j. Текучество на персонала
- k. Дискриминация
- l. Вредни навици, свързани с тютюнопушене, употреба на алкохол, лекарствени средства

10. Кои от следните фактори ще повлияят най-много върху жизнения цикъл на предлаганите от вашата компания продукти? (оградете максимум 3 от опциите):

- a. Технологични фактори
- b. Природни фактори
- c. Законови фактори
- d. Вътрешнофирмени фактори
- e. Икономически фактори
- f. Демографски фактори
- g. Социо-културни фактори

11. Кои закони, законови разпоредби или наредби трябва да се променят, за да се подобри административната среда за работа на вашата компания и как според вас може да се постигне това?

.....

.....

.....

8.2. ПРИЛОЖЕНИЕ 2 АНКЕТНА КАРТА

УВАЖАЕМА ГОСПОЖО/ ГОСПОДИНЕ,

Изследването има за задача да очертае типичните черти в живота на съвременната българска организация.

Досега подобни представителни проучвания са проведени в много различни страни. Настоящото изследване ще ни даде възможност да сравним начина, по който ние, българите, мислим и действаме, с този на други страни и народи.

Молим, преди да отговорите, да се запознаете с инструкцията към всеки въпрос. На въпросите се дава един отговор. Където са възможни повече отговори, това е указано специално. На част от въпросите трябва сами да формулирате отговорите.

Изследването е анонимно. То ще представи вашите обобщени мнения и оценки, поради което не е необходимо да вписвате името си или организацията.

Благодаря Ви за отзивчивостта.

В КАКВА СТЕПЕН ЗА ВАС Е ВАЖНО РАБОТАТА, С КОЯТО СЕ ЗАХВАЩАТЕ, ДА ВИ ПРЕДЛАГА:

Инструкция: вдясно, срещу всеки въпрос, напишете своята оценка, като използвате следната скала:

- 1 - много важно
- 2 – важно
- 3 – колкото важно, толкова и маловажно
- 4 – не е важно
- 5 – никак не е важно

-
1. Предизвикателства – да Ви носи чувството за лични постижения? ____
 2. Възможността да живеете на желано от Вас и семейството Ви място? ____
 3. Високи доходи? ____
 4. Възможност да работите с хора, които добре си сътрудничат? ____
 5. Възможност за обучение или за подобряване на уменията Ви и придобиване на нови умения? ____
 6. Добро социално осигуряване? ____
 7. Заслужено признание за добре свършена работа? ____

8. Добри физически условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.? ____
9. Възможност за самостоятелност? ____
10. Сигурност, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете? ____
11. Възможност за развитие и издигане в работата? ____
12. Добри служебни взаимоотношения с прекия Ви ръководител? ____
13. Да използвате максимално собствените си умения и способности в работата? ____
14. Достатъчно свободно време? ____

В КАКВА СТЕПЕН СТЕ УДОВЛЕТВОРЕН/А ОТ СЕГАШНАТА СИ РАБОТА ПО ОТНОШЕНИЕ НА:

Инструкция: вдясно, срещу всеки въпрос, напишете своята оценка, като използвате следната скала:

- 1 – напълно съм удовлетворен/а
2 – по-скоро съм удовлетворен/а
3 – колкото удовлетворен/а, толкова и неудовлетворен/а
4 – по-скоро не съм удовлетворен/а
5 – никак не съм удовлетворен/а
-

15. Наличието на предизвикателства и усещането за лични постижения при изпълнението ѝ? ____
16. Възможността да живеете на желано от Вас и семейството Ви място? ____
17. Възможността да получавате високи доходи? ____
18. Възможност да работите с хора, които добре си сътрудничат? ____
19. Възможност за обучение /за подобряване на уменията Ви и придобиване на нови умения? ____

20. Социалното осигуряване? ____
21. Признанието, което получавате, за добре свършена работа? ____
22. Физическите условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.? ____
23. Възможностите за самостоятелност? ____
24. Сигурност, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете? ____
25. Възможностите, които Ви предоставя, за развитие и издигане? ____
26. Служебните Ви отношения с прекия ръководител? ____
27. Възможността да използвате максимално уменията и способностите си? ____
28. Свободното време, което имате? ____

29. КОЛКО ЧЕСТО СЕ ЧУВСТВАТЕ НЕРВЕН ИЛИ НАПРЕГНАТ В РАБОТАТА СИ? /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- Винаги се чувствам така 1
- Обикновено се чувствам така 2
- Понякога 3
- Рядко 4
- Никога не се чувствам така 5

30. ДОКОГА ВЪЗНАМЕРЯВАТЕ ДА РАБОТИТЕ ЗА ТАЗИ ОРГАНИЗАЦИЯ? /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- Най-много още две години 1
- Между две и пет години 2
- Повече от пет години, но не до пенсия 3
- Докато се пенсионирам 4

31. АКО СЛУЖИТЕЛ СЕ ОПЛАЧЕ НА ВИСШЕТО РЪКОВОДСТВО, СМЯТАТЕ ЛИ, ЧЕ ПО-КЪСНО ЩЕ ПОСТРАДА? НАПРИМЕР: ЩЕ ПОЛУЧИ ПО-МАЛКО УВЕЛИЧЕНИЕ НА ЗАПЛАТАТА ОТ ПОЛАГАЩОТО МУ СЕ; ЩЕ МУ СЕ ВЪЗЛАГАТ ПО-МАЛКО ЖЕЛАНИ ДЕЙНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА И Т.Н.? /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- ДА, служителят определено ще пострада 1
 - ДА може би ще пострада 2
 - Вероятно НЯМА да пострада 3
 - Определено НЯМА да пострада 4
-

32. МОЖЕ ЛИ ДА СЕ ТВЪРДИ, ЧЕ ПРЕКИЯТ ВИ РЪКОВОДИТЕЛ СЕ ИНТЕРЕСУВА ОТ СОБСТВЕНОТО ВИ РАЗВИТИЕ И ВИ ПОМАГА? /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- ДА, винаги 1
 - ДА, обикновено е така 2
 - Понякога го прави 3
 - Прави го рядко 4
 - Никога не го прави 5
-

КАТО ИМАТЕ ПРЕДВИД ОТГОВОРИТЕ СИ НА ПРЕДИШНИТЕ ВЪПРОСИ, КАК БИХТЕ ОПРЕДЕЛИЛИ ЦЯЛОСТНАТА СИ УДОВЛЕТВОРЕНОСТ ОТ РАБОТАТА СИ В ТАЗИ ОРГАНИЗАЦИЯ? /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- Напълно съм удовлетворен/а 1
 - По-скоро съм удовлетворен/а 2
 - Колкото удовлетворен/а, толкова и неудовлетворен/а . 3
 - По-скоро неудовлетворен/а 4
 - Никак не съм удовлетворен/а 5
-

33. АКО СТЕ ИЗПРАВЕНИ ПРЕД ИЗБОРА: ДА ВИ ПОВИШАТ И ПРЕДЛОЖАТ ДА СТАНЕТЕ РЪКОВОДИТЕЛ, ИЛИ ДА СЕ ИЗДИГНЕТЕ В СПЕЦИАЛНОСТТА СИ, КОЕ ОТ ДВЕТЕ БИХТЕ ПРЕДПОЧЕЛИ /ПРИ РАВНИ ДРУГИ УСЛОВИЯ/? /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- Определено бих предпочел/а да бъда специалист 1
 - По-скоро бих предпочел/а да бъда специалист 2
 - За мен не би имало никаква разлика 3
 - По-скоро бих предпочел/а да бъда ръководител 4
 - Определено бих предпочел/а да бъда ръководител 5
-

34. КАК БИХТЕ СЕ ЧУВСТВАЛИ, АКО РАБОТИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯ, КОЯТО Е ПРЕДИ ВСИЧКО ЧУЖДЕСТРАННА СОБСТВЕНОСТ? /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- Бих предпочел/а да е така 1
- За мен това няма значение 2
- Предпочитам да не работя във фирма, която е чуждестранна
собственост 3

35. ДА ПРЕДПОЛОЖИМ, ЧЕ НАПУСНЕТЕ ОРГАНИЗАЦИЯТА, В КОЯТО РАБОТИТЕ. МИСЛИТЕ ЛИ, ЧЕ БИХТЕ МОГЛИ ДА НАМЕРИТЕ ДРУГА РАБОТА ПО ВАШАТА СПЕЦИАЛНОСТ С ПРИБЛИЗИТЕЛНО СЪЩОТО ЗАПЛАЩАНЕ? /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- Определено ДА 1
- Вероятно ДА 2
- Вероятно НЕ 3
- Определено НЕ 4

36. КОЛКО ЧЕСТО ПРЕКИЯТ ВИ РЪКОВОДИТЕЛ ПОДЧЕРТАВА, ЧЕ РЕДЪТ /ПРАВИЛАТА, ПРОЦЕДУРИТЕ/ ВЪВ ВАШАТА ОРГАНИЗАЦИЯ ТРЯБВА ДА СЕ СПАЗВАТ? /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- Много често 1
- Често 2
- От време на време 3
- Рядко 4
- Никога 5

37. КАК СЕ ЧУВСТВАТЕ /ИЛИ БИХТЕ СЕ ЧУВСТВАЛИ/, АКО ШЕФЪТ ВИ Е ЧУЖДЕНЕЦ? /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- Предпочитам да работя с шеф, който е от моята националност ... 1
- За мен националността на шефа няма значение 2
- Предпочитам да работя за ръководител, който е от друга
националност 3

38. КАТО ИМАТЕ ПРЕВИД СВОЯ ОПИТ, КОЛКО ЧЕСТО ВЪВ ВАШАТА ОРГАНИЗАЦИЯ СЕ СЛУЧВАТ СЛЕДНИТЕ НЕЩА?

Инструкция: вдясно, срещу всеки въпрос, напишете своята оценка, като използвате следната скала:

- 1 – много често
 - 2 – често
 - 3 – понякога
 - 4 – рядко
 - 5 – много рядко
-

39. Служителите се страхуват да изразят несъгласие със своя
ръководител _____
40. Служителите не са наясно със задълженията и отговорностите си _____
41. Хора на по-висока длъжност се занимават с неща, които са Ваше
собствено задължение _____
42. Някои групи служители гледат отвисоко на други групи служители _____
-

СЛЕДВАЩИТЕ ТВЪРДЕНИЯ НЕ СЕ ОТНАСЯТ КОНКРЕТНО ЗА ВАШАТА ОРГАНИЗАЦИЯ, А ЗА ОБЩЕСТВОТО КАТО ЦЯЛО. ВИЕ ЛИЧНО В КАКВА СТЕПЕН СТЕ СЪГЛАСЕН/НА С ВСЯКО ОТ СЛЕДВАЩИТЕ ТВЪРДЕНИЯ?

Инструкция: вдясно, срещу всеки въпрос, напишете своята оценка, като използвате следната скала:

- 1 – напълно съм съгласен/а
 - 2 – по-скоро съм съгласен/а
 - 3 – колкото съм съгласен/а, толкова и несъгласен/а
 - 4 – по-скоро не съм съгласен/а
 - 5 – изобщо не съм съгласен/а
-

43. Всяка организация трябва да носи отговорност за здравето и
благополучието на своите служители и техните семейства _____
44. За повечето хора интересната работа е важна точно толкова,
колкото и високите доходи _____
45. Конкуренцията между служителите носи повече вреда,
отколкото полза _____
46. Хората не уважават ръководители, които се съветват с
подчинените си преди да вземат решение _____

47. Хората в организацията трябва да имат по-голямо участие при вземането на управленски решения ____
48. Хората обикновено вземат по-качествени решения самостоятелно, отколкото колективно ____
49. Всяка организация трябва да прави възможното за решаване на обществените проблеми /бедност, дискриминация, замърсяване, престъпност и др./ ____
50. Най-добрият начин да напреднеш е като работиш продължително време в една и съща организация ____
51. Правилата трябва да бъдат закон – те не трябва да се нарушават дори тогава, когато си мислим, че това е в интерес на организацията ____
52. Повечето служители не желаят да поемат отговорност; те нямат големи амбиции и предпочитат преди всичко сигурността ____

КОЛКО Е ВАЖНО ЗА ВАС:

Инструкция: вдясно, срещу всеки въпрос, напишете своята оценка, като използвате следната скала:

- 1 – много важно
2 – важно
3 – колкото важно, толкова и маловажно
4 – не е важно
5 – никак не е важно
-

53. Да сте сигурни, че няма да Ви преместят на по-малко желана работа ____
54. Да работите в звено, което се управлява добре ____
55. Да се занимавате с работа, която реално допринася за успеха на организацията ____
56. Да работите в организация, която се счита за преуспяваща ____
57. Да работите в организация, в която авангардно се внедряват съвременни технологии ____

58. Да работите в приветлива и приятелска атмосфера ____
59. Да сте в крак с техническите новости във Вашата работа ____
60. Да имате работа, която изисква непрекъснато да поддържате и обогатявате знанията си ____
-

А СЕГА ВИ ПРЕДЛАГАМЕ НЯКОЛКО ВЪПРОСА, СВЪРЗАНИ С ОРГАНИЗАЦИЯТА НА СОБСТВЕНИЯ ВИ ТРУД.

1. ПО КОЛКО ЧАСА СРЕДНО РАБОТИТЕ НА ДЕН? /Инструкция: моля, напишете сами/.

.....

2. КАК БИХТЕ ОТГОВОРИЛИ, АКО СРАВНИТЕ СОБСТВЕНИТЕ СИ УСИЛИЯ С ТЕЗИ НА ВАШИТЕ КОЛЕГИ?
/Инструкция: посочете само 1 отговор/

- | | |
|---|---|
| - Определено работя много повече от колегите си | 1 |
| - Струва ми се, че работя повече от колегите си | 2 |
| - Работя колкото всички останали | 3 |
| - Като че ли колегите ми работят повече от мен | 4 |
| - Колегите ми определено работят повече от мен | 5 |
-

3. КАКВА Е ВАШАТА ОЦЕНКА – ИЗПОЛЗВАТЕ ЛИ ПЪЛНОЦЕННО РАБОТНОТО СИ ВРЕМЕ? /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- | | |
|--------------------------------|---|
| - Не | 1 |
| - Да | 2 |
| - Трудно ми е да преценя | 3 |
-

4. КОЕ ОТ СЛЕДНИТЕ ТВЪРДЕНИЯ ИЗРАЗЯВА НАЙ-ТОЧНО ПРАКТИКАТА ПРОБЛЕМИТЕ ВЪВ ВАШАТА ОРГАНИЗАЦИЯ?
посочете само 1 отговор/

ПРИ РЕШАВАНЕ НА
/Инструкция:

- | | |
|--|---|
| - Когато трябва да се реши даден проблем, обикновено се оказва, че има едно единствено разумно решение | 1 |
| - В част от случаите разумното решение е само едно, а в други са възможни повече добри решения | 2 |
| - Винаги трябва да се търсят повече възможности за | |

разумно решаване на проблемите 3

5. КОЛКО ЧЕСТО НАПОСЛЕДЪК СЕ ЗАНИМАВАТЕ СЪС СЛЕДНИТЕ ДЕЙНОСТИ ПРЕЗ СВОБОДНОТО СИ ВРЕМЕ? /Инструкция: посочете по 1 отговор за всяка отделна дейност като заградите съответната цифра/

Дейности	Постоянно	Поскоро често	От време на време	Поскоро рядко	Почти не се занимавам
• Участие в заседания, съвещания и др. подобни	1	2	3	4	5
• Курсове и други форми за повишаване на квалификацията	1	2	3	4	5
• Спорт, екскурзии	1	2	3	4	5
• Четене на специализирана литература, гледане на научни /научнопопулярни/ филми	1	2	3	4	5
• Посещение на кино, театър	1	2	3	4	5
• Гледане на телевизия, видео	1	2	3	4	5
• Четене на художествена литература	1	2	3	4	5
• Физическа работа	1	2	3	4	5
• Време за семейството /подпомагане на децата в училище, почистване, пазар и др. домашни задължения/	1	2	3	4	5
• Друго: _____ _____	1	2	3	4	5

6. КАКЪВ Е ОБЩИЯТ ВИ ТРУДОВ СТАЖ /в години/? /Инструкция: моля, напишете сами/.

.....

7. КОЛКО ГОДИНИ СТЕ РАБОТИЛИ НА РЪКОВОДНА ДЛЪЖНОСТ /ДЛЪЖНОСТИ/?
 /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- Не съм работил на ръководна длъжност 1
 - Работил съм _____ години 2
- посочете колко

8. КОЛКО ВРЕМЕ РАБОТИТЕ В ТАЗИ ОРГАНИЗАЦИЯ /в години/?
работите в нея с прекъсвания, моля, сумирайте времето/

/Инструкция: ако

.....
ДАННИ ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА:

1. КАКЪВ Е ОБЩИЯТ БРОЙ НА РАБОТЕЩИТЕ ВЪВ ВАШАТА ОРГАНИЗАЦИЯ? /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- | | |
|------------------------------|----|
| - До 5 човека | 1 |
| - От 6 до 10 човека | 2 |
| - От 11 до 15 човека | 3 |
| - От 16 до 25 човека | 4 |
| - От 26 до 30 човека | 5 |
| - От 31 до 50 човека | 6 |
| - От 51 до 75 човека | 7 |
| - От 76 до 150 човека | 8 |
| - От 151 до 300 човека | 9 |
| - От 301 до 500 човека | 10 |
| - Над 500 човека | 11 |
-

2. ОРГАНИЗАЦИЯТА РАБОТИ В СФЕРАТА НА: /Инструкция: посочете всеки верен отговор/

- | | |
|-------------------------------|---|
| - производството | 1 |
| - търговията | 2 |
| - услугите | 3 |
| - държавното управление | 4 |
-

3. ФОРМА НА СОБСТВЕНОСТ: /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- | | |
|--|---|
| - изцяло държавна собственост | 1 |
| - смесена с преобладаващо държавно участие | 2 |
| - смесена, с преобладаващо частно участие | 3 |
| - изцяло частна собственост | 4 |
-

4. БЪЛГАРСКО И/ИЛИ ЧУЖДЕСТРАННО УЧАСТИЕ: /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- | | |
|---|---|
| - изцяло българско участие | 1 |
| - смесено участие, преобладава българското | 2 |
| - смесено участие, преобладава чуждестранното | 3 |

- изцяло чуждестранно участие 4

5. НАСЕЛЕНО МЯСТО: /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- София 1
 - Голям град /над 100 000 жители/ 2
 - Малък или среден град /до 100 000 жители/ 3
 - Село 4
-

ДАННИ ЗА АНКЕТИРАНИЯ:

1. ПОЛ: /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- мъж 1
 - жена 2
-

2. ВЪЗРАСТ /НАВЪРШЕНИ ГОДИНИ/: /Инструкция: моля, напишете сами/

.....

3. КАКВО ЗАВЪРШЕНО ОБРАЗОВАНИЕ ИМАТЕ? /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- начално 1
 - основно 2
 - средно 3
 - полувисше 4
 - висше 5
 - по-високо от висше /специализация, научна степен и др./ ... 6
-

4. КАКЪВ ВИД ОБРАЗОВАНИЕ СТЕ ЗАВЪРШИЛИ? /Инструкция: тук ни интересува ВИДА, а НЕ СТЕПЕНТА на Вашето най-високо образование – например: висше – специалност история; средно – строителен техникум и т.н.; моля, напишете сами/

.....

5. СЕМЕЕН ЛИ СТЕ? /Инструкция: посочете само 1 отговор/

- не 1
 - да 2
-

6. ДЛЪЖНОСТ, КОЯТО ЗАЕМАТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА /Инструкция: моля, напишете сами/

.....

7. КОЛКО УПРАВЛЕНСКИ РАВНИЩА ИМА НАД ВАШАТА ДЛЪЖНОСТ В ОРГАНИЗАЦИЯТА? /Инструкция: моля, напишете сами/

.....

8. КОЛКО УПРАВЛЕНСКИ РАВНИЩА ИМА ПОД ВАШАТА ДЛЪЖНОСТ В ОРГАНИЗАЦИЯТА? /Инструкция: моля, напишете сами/

.....

БЛАГОДАРИМ ВИ ЗА ОТЗИВЧИВОСТТА.

ЖЕЛАЕМ ВИ УСПЕХ!



Списък на таблиците и фигурите

Таблица 1	Основни икономически показатели за сектор „Фасилити мениджмънт”	11
Таблица 2	Брой на предприятията и персонала в сектор „Дейности по обслужване на сгради и озеленяване”	11
Таблица 3	Дълготрайни материални активи в сектор „Фасилити мениджмънт”, хил. лева.....	12
Таблица 4	Водещи предприятия в сектор Фасилити мениджмънт, 2010 г.	12
Таблица 5	Възрастова структура на заетите в сектор „Фасилити мениджмънт”, 2011 г.	20
Таблица 6	Квалификационна структура на заетите в сектор „Фасилити мениджмънт”, 2011 г. според класовете на заеманите длъжности (НКПД)	20
Фиг. 1	Разпределение на заетите в сектор „Фасилити мениджмънт” по райони за планиране, 2011 г.	21