



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

АНАЛИЗ НА НУЖДИТЕ В СЕКТОР ПРОИЗВОДСТВО И ДОБРИ ПРАКТИКИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

СТРАТЕГИИ ООД



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

СЪДЪРЖАНИЕ

1. ВЪВЕДЕНИЕ	2
1.1. ЦЕЛИ НА ПРОЕКТА	2
1.2. СТРУКТУРА НА ПРОУЧВАНЕТО	3
2. МЕТОДОЛОГИЯ	4
2.1. ОБХВАТ НА ВЪПРОСТНИКА.....	6
3. ПРОФИЛ НА РЕГИОНА БЛАГОЕВГРАД – КУМАНОВО	7
3.1. Община Благоевград	7
3.2. Община Куманово	8
4. ПРОУЧВАНЕ НА НУЖДИТЕ НА РАБОТОДАТЕЛИТЕ В СЕКТОР „ПРОИЗВОДСТВО“	9
4.1. Профил на предприемача и предприятието в трансграничния регион	9
4.2. Анализ на резултатите	9
4.2.1. Разпределение на респондентите по местоположение и отрасли	9
4.2.2. Отрасъл.....	10
4.2.3. Приоритети в управление на фирмата	11
4.2.4. Приоритети в управлението на човешките ресурси	14
4.2.5. Оценка на длъжностите и човешките ресурси	16
4.2.6. Обучение и развитие на човешките ресурси	25
4.2.7. Сертификация	31
5. ДОБРИ ПРАКТИКИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	32
6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕПОРЪКИ.....	45
7. ПРИЛОЖЕНИЯ.....	47



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящият документ е разработен в рамките на проект „Социално сближаване чрез инвестиции в човешките ресурси“. Проектът се изпълнява в периода 12 месеца, считано от 23.07.2011 година, в съответствие с договор № 2007CB16IPO007 – 2011 - 2 - 12 по приоритетна ос 1 „Икономическо развитие и социално сближаване“, област на интервенция 1.2 „Социално сближаване“ по Програмата за трансгранично сътрудничество между България и бивша Югославска Република Македония по Инструмента за предприсъединителна помощ (ИПП) се финансира от Европейския съюз чрез фонда на ИПП и съфинансиране от България и бивша Югославска Република Македония чрез държавния бюджет.

Партньори по проекта са Сдружение „Алианс за регионални и граждански инициативи (АРГИ) - клон Благоевград“, Република България и Фондация за развитие на малките и средни и предприятия, бивша Югославска Република Македония.

Ученето през целия живот и продължаващото професионално обучение са индикатори за наличие на процеси на иновации и развитие. Професионалното обучение, от една страна, осигурява на предприятията конкурентно предимство. От друга страна, то увеличава професионалния капацитет, респективно цената на отделния служител. Непрекъснатото повишаване на техническите умения, теоретичните знания и нагласата за сътрудничество между работниците и служителите е от съществено значение за насърчаване на процесите на иновация и създаване на иновативна среда.

1.1. ЦЕЛИ НА ПРОЕКТА

Основната цел на проекта изпълняван в сътрудничество между АРГИ – клон Благоевград и Фондация за развитие на малките и средни и предприятия е свързана с насърчаване на икономическия потенциал и социалното сближаване в трансграничния регион Благоевград – Куманово.

Въз основа на това са определени и 4 специфични цели, чието реализиране следва да допринесе за постигане на набелязаната обща цел, а именно:

- „Подобряване адаптивността и мобилността на работната сила“;
- „Развитие на човешките ресурси, чрез професионални обучения за квалификация и преквалификация в сектор "Производство“;
- „Активно включване на социално уязвими групи в процеса на трудова заетост“;
- „Създаване на трансгранична мрежа за сътрудничество, насърчаващо инициативи за образование и заетост“.



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Цел на социологическото проучване

Изследването трябва да се фокусира върху състоянието, проблемите, очакванията, нуждите и изискванията за компетентност, професионална квалификация и образователно равнище на работната сила на корпоративно ниво в целевия регион Благоевград - Куманово. То е насочено към определяне на нуждите на местните фирми по отношение на професионалните и образователните умения, както на заетите в конкретните сектори, така и в процеса на набирането на персонал. Проучването е проведено от двете страни на границата и следва да позволи да се идентифицират и сравнят нуждите на местните фирми по отношение на нивото и нуждата от компетенции и умения на човешките ресурси. Проучването поставя акцент върху професионалната квалификация на работната сила в производствения сектор, нейните слабости и нужди от професионално обучение според собственици, ръководители на предприятия и служители в отдели за управление на човешките ресурси. В допълнение, са изследвани и добри практики в управление на човешките ресурси в трансграничния регион, които могат да бъдат внедрени в различни предприятия от двете страни на границата.

Основната целева група обхваща минимум 60 предприятия от двете страни на границата, работещи в различни икономически сектори.

Информацията за степента на съответствие на притежаваните умения, знания и компетенции с изискванията на бизнеса, начините за определяне на потребностите от обучение и оценка на ефективността от проведени обучения може да бъде използвана от екипа по проекта за планиране на професионално-квалификационни обучения по различни специалности. По този начин може да се постигне максимален ефект от гледна точка на повишаване на конкурентоспособността и производителността на човешките ресурси и да се подобри качеството на произвежданите продукти.

Проучването обхваща двете страни на границата и позволява да се идентифицират и сравнят нуждите на местните фирми по отношение на нивото и нуждата от професионално-квалификационни умения и знания на човешките ресурси.

1.2. СТРУКТУРА НА ПРОУЧВАНЕТО

Настоящият документ описва използваната методология и процеса на провеждане на социологическото проучване в трансграничния регион, като включва:

- Методология
- Профил на региона – Благоевград - Куманово
- Проучване на нуждите на работодателите в сектор „Производство“
- Обхват на проучване;

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number

2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

- Анализ на резултатите;
- Основни заключения.
- Добри практики в Управлението на Човешките ресурси
- Препоръки

2. МЕТОДОЛОГИЯ

Обект на настоящото изследване са действащи предприятия в сектор производство на територията на целевия район – Община Благоевград и Община Куманово.

Подходът (инструменти, методи и дейности, които се прилагат) към постигането на основните цели на договора се базират на разбирането, че резултатите трябва да допринесат за постигане на целите на проекта. Въз основа на това, провеждането на настоящото социологическо проучване се базира на следните подходи и методи:

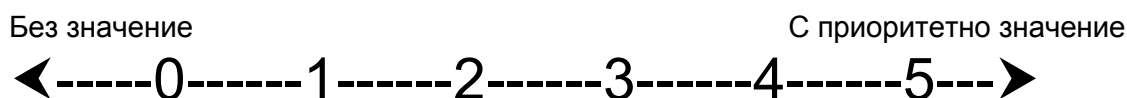
- *Методи за събиране на необходимата информация: (виж Приложение 1)*

Основният метод за събиране на данни структурирана писмена анкетна карта. Дизайнът на въпросника е опростен, което позволява и неговото само попълване (т.е. използването му в ролята на анкета, където е наложително). Въпросите, включени във анкетната карта, са едни и същи за двата целеви региона, като по този начин се осигурява съпоставимост на резултатите и надеждна база за международни сравнения.

Въпросникът за поведението в група съдържа 31 въпроса, групирани в 2 секции. Всеки тип поведение се измерва с 4 степенна скала, която показва честотата на проява на това поведение от съответния служител. Въпросите са групирани по следния начин:

- Секция 1 Местен бизнес
- Секция 2 Профил на респондетите

Анкетната карта е разделена на секции и обхваща общо 31 въпроса предимно от затворен тип. Част от въпросите са от тип избор от множество варианти, въпроси с посочване на 5 нива на значимост или приложимост чрез използване на пет степенна Ликертова скала (0 –без значение - 5 –ключов приоритет).



Анкетната карта съдържа също така и дихотомни въпроси от тип “Да/Не”.



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Изготвянето на въпросите цели да даде възможност за изследване на качеството и нуждите на човешките ресурси от гледна точка на собственици и мениджъри по управление на човешките ресурси.

Първата секция е насочена към представители на местния бизнес. Анкетирани са фирми, осъществяващи дейност в трансграничния регион в различни икономически сектора. Включват се въпроси свързани с отрасъла/сектора, в който работят, включени са и въпроси относно стратегическите приоритети на предприятието, приоритетните дейности по УЧР и нужда от професионално – квалификационни обучения и др.

Втората секция обхваща общия профил на респондента, брой заети, година на основаване на фирмата, опит в предприемачеството, юридически статус и др.

При създаването на анкетните карти бяха следвани няколко стъпки:

- Първо бяха формулирани основните целеви теми на проучването;
- Следва формулиране на работни въпроси, разработка на конкретни групи отговори и избор на тип на въпроса (Да/Не, избор от множество варианти, скала на значимост);
- Редакция на работните въпроси с цел постигане на яснота и недвусмисленост, максимално опростяване на езика, разработка на пояснителни текстове, където е необходимо;
- Групиране на въпросите в логически тематичен ред, като се започва от полесните, за да се предразположи анкетираният;
- Съгласуване и одобрение на окончателната формулировка на въпросите, включени в анкетната карта.

Одобрените анкетни карти са оформени графично, така че попълването им да е удобно както за интервюирания, така и за последващата обработка на резултатите. Различните тематични раздели са маркирани визуално. Поставени са инструкции към въпросите, както и общ текст за целите на проучването.

Изборът на писмената анкета като основен инструмент се дължи на следните основни причини:

- Предлага набиране на качествена информация за мненията, мотивите, интересите и предпочитанията на интервюираните;
- Позволява бързо и ефективно събиране на относително голям масив данни при относително ниски разходи в сравнение с други методи за събиране на данни, като фокус групи, експертни панели и т.н.
- Използва предварително разработен въпросник, което намалява отклоненията в отговорите на анкетираните;
- Дава възможност за проследяване на взаимодействието между различни променливи на изследването;



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

- Дава възможност анкетираният да избере удобно за него време за попълване на анкетата, да обмисли отговорите си и, ако е необходимо, да използва допълнителна информация.

Структурата и съдържанието на анкетните карти са внимателно обмислени, като са спазвани основните изисквания за конструиране на анкетни проучвания, както и към външния вид на картите. Структурата на анкетните карти е представена в отделен раздел на този документ, както и като пълно съдържание в приложение.

Този подход ни позволи да обхванем и анализираме състоянието на човешките ресурси в региона, както и различното виждане относно необходимите знания, умения и компетенции на работната ръка.

- *Методи за обработка на данните*

За обработката на получената информация беше използван статистически анализ на емпирични резултати (честотен анализ, дисперсионен анализ и корелационен анализ), контент анализ и обобщение.

Анализ на нуждите на целевите групи - като входящи данни за анализа използваме информацията от анкетните карти, като ще я допълним с административни и статистически данни. Използването на аналитичните инструменти цели да очертае състоянието на човешките ресурси в община Благоевград (Р. България) и община Куманово (Бивша Югославска република Македония);

Статистически – дескриптивна статистика, обработка на получените резултати от разработената анкетна карта, позволяваща изследване на връзки и зависимости, изготвяне на едномерни и двумерни разпределения, изследване на асиметричната информация и др.

Обработката на резултатите е извършена чрез използване на софтуерните продукти SPSS и MS Excel.

2.1. ОБХВАТ НА ВЪПРОСТНИКА

Териториален обхват:

Община Благоевград, Р. България;

Община Куманово, Бивша Югославска Република Македония.

Генерална съвкупност:

Обхват на изследването са български и македонски предприятия, работещи в сектор „Производство“ в трансграничния регион Благоевград - Куманово.

Подборът по отношение на предприятията е направен по случаен признак



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

3. ПРОФИЛ НА РЕГИОНА БЛАГОЕВГРАД – КУМАНОВО

Община Благоевград

Местоположение

Община Благоевград е най-голямата по население и третата по територия в рамките на област Благоевград. Разположена е в Югозападна България, в най-западната част на Рило-Родопския масив и е съставена от 26 населени места с общо население от 77 441 души¹. Общинският център Благоевград е с население от 70 881 жители и се намира в долината на река Струма, на 360 м. надморска височина, в непосредствена близост до югозападните склонове на Рила, на главен път Е-79, на 100 км южно от София. Градът отстои на 20 км от границата с Република Македония, на 100 км от границата с Република Гърция и на 250 км от Солун. През града преминава река Благоевградска Бистрица.

Икономически характеристики

Икономиката на общината е относително разнообразна и добре балансирана, с липса на ярко доминиращи индустриални отрасли. Най-голям принос в производения обем продукция и брой работни места е сектор промишленост, следван от секторите търговия и транспорт. Водещи са машиностроенето и електрониката. Текстилната, трикотажната и конфекционна промишленост традиционно са едни от основните и най-значими сектори за индустриалното развитие на общината. Характерно за конфекционния бранш е, че основен пазар на продукцията на отрасъла (основно ишлеме), са предимно клиенти от Германия и Италия. Силно развита е и хранително-вкусовата промишленост. Най-важното предприятие, работещо в тази отрасъл на промишлеността е “Благоевград – БТ” АД, който е най-големият тютюнев комбинат на Балканския полуостров. Другата голяма компания в тази отрасъл е “Пиринско пиво” АД. Хранително-вкусовата промишленост на Благоевград включва дейности, свързани с производство и преработка на месо, преработка и консервиране на плодове и зеленчуци, производство на растителни и животински мазнини, производство на мляко и млечни продукти, мелнични продукти, готови храни за животни, хляб, хлебни и сладкарски изделия, готови храни, тестени изделия, безалкохолни напитки и алкохол.

На територията на общината съществуват благоприятни условия за развитие на туризма. Базовата инфраструктура обаче все още е недостатъчна.

¹ Източник: НСИ – Преброяване на населението и жилищния фонд в Р. България, 2011 г.



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Най-голям дял в растениевъдството заемат техническите култури, представлявани от тютюна, следвани от житни култури, зеленчукопроизводство и трайни насаждения. В общината има изградени оранжерии, в които се отглеждат пресни зеленчуци и ягоди за прясна консумация. В общината е развито и животновъдството – главно говедовъдство и овцевъдство.

Община Куманово

Местоположение

Община Куманово е разположена в североизточната част на Република Македония със средна надморска височина от 340 м. Община Куманово според ново териториално деление от август 2004 г., е най-голямата община в Република Македония с 103 205 жители. Общата площ е 509,48 км², като средната гъстота е 202 души/км². Климатът е умерено – континентален.

През територията на общината преминават два важни транспортни коридори (Коридор № 8 - Коридор № 10).

Икономически характеристики

В резултат на богатата история в община Куманово се намират редица исторически и културни забележителности, които датират от праисторията до днес. По известните исторически и културни обекти са: Костоперска скала, Градище край село Пелинце, неолита местност край село Долно Нагоричане. Църквата Св. Георги (Старо Нагоричане) построена през 1071, реконструиран през 1318 и църквата Св. Богородица (село Матейче) от 1350 са най-известните културни и религиозни обекти от тази епоха. От XVII век са останали следните обекти в Куманово: църквата Св.. Пет в село Старо Нагоричане, Джамията Ехт, църквата Св. Николай, както и манастира в село Градище.

Сериозно място в икономическото развитие на община Куманово функционират предприятия от хранително – вкусовата промишленост, производство на текстил и облекло, производство на дървен материал и мебели и др. Общината е един от центровете на кожухарската промишленост в Македония. Благоприятните климатични и почвени условия спомага за развитие и на селското стопанство.



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

4. ПРОУЧВАНЕ НА НУЖДИТЕ НА РАБОТОДАТЕЛИТЕ В СЕКТОР „ПРОИЗВОДСТВО“

4.1. Профил на предприемача и предприятието в трансграничния регион

Най-вероятно типичният управляващ частното предприятие е мъж с висше образование със средно 15 години опит в предприемаческата дейност; при изпълнение на служебните си ангажименти активно използва интернет; управлява ООД (ЕООД) или Събирателно дружество в сферата; наетите работници са между 30-35 души.

Най-вероятно типичното частно предприятие, съобразно юридическия статус, е ООД (ЕООД) или Събирателно дружество, сновано е през последните 20 години; то има наети средно до 35 работника, най-често те са на възраст около 39 години. Тук нагласите за относителна самостоятелност и свобода намират място в рамката на юридическата дефиниция.

Проучването сред представители на бизнеса е насочено към установяване на няколко важни разреза имащи пряко отношение към управлението на човешките ресурси и повишаване на квалификацията на заетите. Това следва да бъде разглеждано и през призмата свързана с подобряване на качеството на човешките ресурси, респективно влиянието да бъде отнесено и към подобряване на конкурентноспособността на местния бизнес. Основните въпроси, целяха да установят:

- стратегическите цели на предприятието и приоритетните дейности по УЧР;
- степенуване и актуализация на длъжности;
- обучение и развитие на персонала, както и основните трудности при развитие на уменията и знанията;
- Нужда и проблеми от професионално-квалификационни обучения на заети.

4.2. Анализ на резултатите

4.2.1. Разпределение на респондентите по местоположение и отрасли

Както изтъкнахме, настоящото социологическо проучаване се извършва по проект „Социално сближаване чрез инвестиции в човешките ресурси“ Спецификата и характера на основния проект изискват да се потърси баланс при провеждане на изследването между предприятията от двете страни на границата. Ето защо в рамките на извършеното социологическо проучване се търсеше постигане на равнопостовеност при териториалното разпределение на анкетираните фирми, което е показано в таблица 1.



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Таблица 1 – Разпределение на предприятията в трансграничния регион

Община	Чистота	Процент	Кумулативен процент
Община Благоевград	31	50,8	50,8
Община Куманово	30	49,2	100,0
Общо	61	100,0	

Данните показват, че изискването на териториалния обхват е постигнато, като са обхванати общо 61 фирми, разпределение сравнително по равно в трансграничния регион.

4.2.2. Разпределение на респондентите по отрасли

Съгласно Техническото задание, проучването следваше да обхване 60 предприятия, в трансграничния регион Благоевград - Куманово. Обхватът на настоящото проучване е съобразено с изискванията като са включени общия брой получени и анализирани анкети е 61 бр. Изборът на предприятия е на случаен принцип, тъй като цялостния проект е насочен към повишаване качеството на човешките ресурси на местната икономика, а не към определен отрасъл и / или икономически сектор.

За определяне на нуждите от обучение, съществен елемент е свързан с разпределението не само по отношение на територията, но и по отрасли. Данните от анкетното проучване показват, че близо 50% от анкетираните фирми работят в сектор „Производство на текстил и облекло“. Териториалното разпределение на фирмите по сектори сме показали на следващата таблица.

Таблица 2 – Разпределение на респондентите по отрасли

Отрасъл	МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
	Община Благоевград	Община Куманово	
Производство на хранителни продукти	6	8	14
Производство на текстил и облекло	19	11	30
Производство на дървен материал и мебели	3	2	5



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Производство на хартия, картон и изделия от тях	0	1	1
Производство на метални изделия	0	1	1
Производство на компютърна и комуникационна техника	1	0	1
Производство, ремонт и инсталиране на машини	1	0	1
Други дейности	1	7	8
ОБЩО	31	30	61

4.2.3. Приоритети в управление на фирмата

Трите ключовите цели, които си поставят анкетираните фирми в настоящия момент са свързани с подобряване на качеството (задържане на клиентите), увеличаване на производителността и ефективността и намаляване на разходи. Очевидно според предприятията това е надежден начин за постигане на стабилност и оцеляване в условията на икономическа криза, снижаване на разходите и подобряване на ефективността.

Таблица 3 – Основни приоритете в управление на фирмите в трансграничния регион

Приоритет в бизнес целите на фирмите	0 - целта е без значение	1- почти няма значение	2 - има известно значение, но не е приоритет	3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	4 - целта е важен приоритет	5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение
Намаляване на разходите	1	2	3	4	20	32
Оптимизиране на числеността на персонала	3	-	3	11	21	17
Задържане на ключови специалисти	2	-	2	2	29	26
Технологично обновление, реконструкция и модернизация	-	2	1	15	21	22
Увеличаване на производителността и ефективността	1	-	-	4	16	39
Подобряване на качеството	2	-	2	3	9	45
Подобряване на професионалнат	4	1	3	9	19	25

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number

2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

а квалификация						
Разширяване на продуктите и услугите, подобряване на връзките с клиентите	-	2	3	4	23	29
Стабилизиране на финансовото състояние на фирмата	1	-	-	4	23	23

Изхождайки на база териториален признак установяване, че са налице някои различия, които могат да бъдат обяснени и с различното състояние на икономиките на двата региона. Очевидно, е че фирмите в двата региона, имат различни приоритетни цели по отношение развитието на бизнеса. Това до голяма степен може да се обясни с различни аспекти, не само в цялостното социално-икономическо развитие, но и с настъпилите политически промени през последните 20 г. Изведените три приоритетни области са доминират в приоритетите на фирмите от община Куманово. За тях водещи цели се явяват подобряване на качеството (25 от фирмите за посочили като ключов приоритет) и намаляване на разходи (за 24 от фирмите).

От друга страна Р. България беше засегната по-сериозно от икономическа криза, което се изрази и в спад на БВП, задържане на доходи и увеличаване на безработицата. Това е намерило силно отражение върху отговорите на представителите на бизнеса от община Благоевград. За тях, основен и ключов приоритет се явява стабилизирането на финансово състояние на фирмата.

В таблица 4 са посочени 3-те ключовите приоритети на фирмите в зависимост от региона.

Таблица 4- Ключови приоритети на фирмите в трансграничния район

Община Благоевград	Община Куманово
Стабилизиране на финансовото състояние на фирмата	Подобряване на качеството
Подобряване на качеството	Намаляване на разходите
Задържане на ключови специалисти	Увеличаване на производителността и ефективността

От данните, свързани с проучването, може да се направи извода, че съкращението на персонал и в двата целеви региона не е ключов приоритет в дейността на предприятията. Нещо повече, за над половината от предприятията



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

в община Благоевград, задържането на ключовите специалисти се явява важен и ключов приоритет. Това означава, че вълната от „автоматични реакции“ към кризата, изразяващи се в съкращения на персонал е преминала. Предприятията осъзнават, че тяхната конкурентоспособност до голяма степен зависи от задържането и ангажирането на хората с висок професионален и личен потенциал.

Един от ключовите аспекти свързани с подобряване на конкурентоспособността е свързан с инвестициите в технологии, обновяване и модернизация. Независимо, че за значителна част от фирмите това се явява важен и / или ключов приоритет, цялостните резултати от анкетираните фирми показват, че преобладаващата част от предприятията все още не са „размразили“ проектите и ограничават намеренията си да инвестират в технологично обновяване и модернизиране на своите мощности. Както вече изтъкнахме основните цели, в т. ч. и виждания за подобряване на конкурентоспособността се свързва с намаляване на разходи и подобряване на качеството на продукцията. Получените резултати за технологичното обновление, реконструкция и модернизация е показано в таблица 5.

Таблица 5 - Фирмени приоритети в областта на технологичното обновление, реконструкция и модернизация

		МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
1	почти няма значение	2	0	2
2	има известно значение, но не е приоритет	1	0	1
3	целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	9	6	15
4	целта е важен приоритет	7	14	21
5	целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	12	10	22
ОБЩО		31	30	61

До скоро беше, а и все още е възможно да развиваш бизнес, без да използваш стратегията като управленски инструмент. Голяма част от фирмите следват възможностите на днешния ден и не планират в дългосрочен план. Но колкото по-динамична и непредвидима става средата, жизнено важно за фирмата се оказва да има стратегия как ще бизнеса оцелее при сериозни трусове и промени в пазара и средата.



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Таблица 6 - Съществуващи практики за планиране на дейността на фирмите

	Брой	Процент	Кумулативен процент
Не отговорили	5	8,2	8,2
Краткосрочен план (до 2 г.)	34	55,7	63,9
Средносрочен план (от 2 до 5 г.)	19	31,1	95,1
Дългосрочен план (от 5 до 20 и повече години)	3	4,9	100,0
ОБЩО	61	100,0	

За собствениците на бизнес това означава, че трябва да насочат усилия в стратегическо планиране и изграждане на управленски системи и екипи и да се освободят от част от оперативните си задължения.

На база получените резултати, можем да направим следните основни изводи:

- Преобладаващата част от анкетираните предприятия в община Куманово ориентират своето стратегическо поведение към постигане на „лидерство в ниските разходи“.
- Преобладаващата част от проучените предприятия не извеждат, като свой приоритет оптимизирането на числеността на персонала, което е показател за наличие на тенденция на известна устойчивост на работната сила.
- По-голямата част от предприятията осъзнават, че задържането и развитието на ключовите специалисти е предпоставка за тяхната конкурентоспособност и успех за в бъдеще, като това характерно основно за фирмите от община Благоевград.

4.2.4. Приоритети в управлението на човешките ресурси

Друг съществен разрез при настоящето изследване е свързан с определяне на приоритетите на отделните фирми по отношение на управлението на човешките ресурси (УЧР). В таблица 6 сме показали значимостта на приоритетите за фирмите по отношение на УЧР.

Таблица 7 – Приоритети в управлението на човешките ресурси

Приоритетни област	0 - целта е без значение	1- почти няма значение	2 - има известно значение, но не е приоритет	3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	4 - целта е важен приоритет	5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение
Разработване на компетентностни модели	6	3	5	16	25	6
Проектиране и оценка на длъжностите	7	1	3	14	20	16

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number

2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Набиране, подбор и въвеждане на персонал	3	1	4	8	28	17
Управление на талантите и планиране на премствеността	6	0	3	12	30	10
Обучение и развитие. Управление на знанието	7	1	8	11	18	16
Професионално развитие	7	0	1	6	22	25
Оценка на трудовото представяне	0	1	3	5	29	23
Заплащане и стимулиране	0	0	1	7	27	26
Вътрешна комуникация и работодателска марка	1	1	1	8	34	16
Изграждане на съпричастност и лоялност	2	1	3	11	25	19
Управление на промяната	3	3	2	18	16	19
Ефективно лидерство и екипност	2	1	2	6	25	25

Основните 4 приоритети в управлението на човешките ресурси, които са идентифицирани от изследваните фирми са:

- Оценка на трудовото представяне;
- Заплащане и стимулиране;
- Вътрешна комуникация и работодателска марка;
- Ефективно лидерство и екипност.

За да дадем допълнителен фокус изследвахме 4 открити приоритетни области в УЧР и как те кореспондират на ниво отрасъл/сектор. Данните показват, че първите две приоритетни области са важни или ключови за над 90% от фирмите работещи в секторите „Производство на текстил и облекло“ и „Производство на хранителни продукти.

Прави впечатление, че акцентите в УЧР са традиционни и не кореспондират напълно със стратегическите приоритети на предприятията, които те декларират по-горе. От данните на представената диаграмата е видно, че около 50% от анкетираните фирми не залагат, като стратегическа цел дейностите свързани с внедряване на компетентностния подход, управлението на промяната и дизайна на работата. Разработването на успешни фирмени политики в тези области на стратегическо УЧР би допринесло в значителна степен за повишаването на конкурентоспособността на работната сила и ефективността на организацията. Причините за това подценяване се дължат на:

- Недостатъчна осведоменост за съвременните практики и подходи в управлението на човешките ресурси;
- Липса на капацитет и специалисти в организацията, които да разработят и внедрят тези съвременни подходи;



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

- Отношение свързано с разбирането, че звената по персонала са администратори, а не партньори на мениджмънта и фасилитатори на организационните промени;

При анализ на регионалните различия в изследвания регион отчитаме, наличие на сравнително съществени разлики в двата региона. Данните показват, че като цяло за фирмите в общината Куманово управлението на човешките ресурси във всички области се явяват важни и ключови приоритети в тяхното развитие. В таблица 8 сме направили сравнение на приоритетите при УЧР между двата региона.

Таблица 8 – Водещи приоритети в УЧР в зависимост от целевата територия

Община Куманово	Община Благоевград
Обучение и развитие. Управление на знанието	Оценка на трудовото представяне
Професионално развитие	Заплащане и стимулиране
Заплащане и стимулиране	Ефективно лидерство и екипност
Набиране, подбор и въвеждане на персонала	Вътрешна комуникация и работодателска марка

Между първите 4 основни приоритета единствено приоритета „Заплащане и стимулиране“ е общ между двата анализирани региона. Получените различни приоритети в управлението на човешките ресурси до голяма степен се определят от посочените стратегически приоритети на отделните фирми от двата региона.

Въз основа на получените резултати можем да направим следните изводи:

- Преобладаващата част от фирмите си поставят рутинни, традиционни, а не стратегически приоритети в управлението на човешките ресурси;
- Независимо, че предприятията оценяват ключовата роля на човешкия капитал за изпълнението на стратегическите им цели, няма достатъчно разбиране и осведоменост за съвременните методи и подходи в неговото управление и развитие;

4.2.5. Оценка на длъжностите и човешките ресурси

При отчитане на длъжностите съществен елемент, който следва да отчетем е нуждата и степента на притежаваната квалификация на служителите. В средносрочен и дългосрочен план правилно подбраните служители биха допринесли за положителното развитие на фирма и осъществяване на нейните приоритети. Въз основа на проучването отчитаме, че изискванията към служителите е съобразено със обхванатите сектори. Данните от проучването, представени в следващата графика, показват, че основните изисквания по



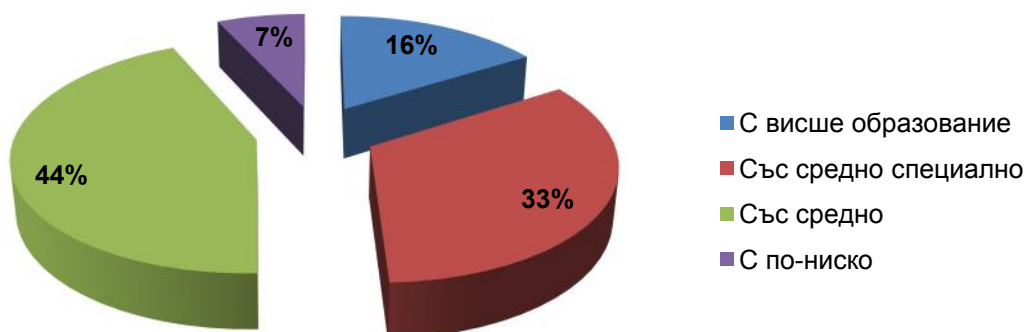
European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

отношение на образованието изисква притежание на средно или средно специално образование – общо 77%.

Фигура 1 – Изисквания по отношение на образователно ниво



Оценката и степенуването по значение на длъжностите е изключително важна за постигането на стратегическите цели, създаването на справедлива система на заплащане и съсредоточаването на усилията върху ключовите групи длъжности, от които в най-голяма степен зависи успеха на фирмата. Основните критерии, по които представителите на бизнеса преценяват важността на длъжностите са следните:

- Степен на сложност в изпълняваните функции и задължения;
- Изисквани знания, умения и опит за заемане на длъжността;
- Размер на стойността, която длъжността директно създава за компанията;

Резултатите са посочени в следващата таблица.

Таблица 9- Значимост при ранжиране на длъжностите

	0 - без значение	1- почти няма значение	2 - има известно значение, но не е приоритет	3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	4 - важен приоритет	5 - ключов приоритет, от първостепенно значение
Място в йерархията	6	1	1	8	29	16
Изискван образователен ценз и квалификация	3	1	3	9	26	19
Изисквани знания, умения и опит за упражняване на длъжността			1	5	21	34
Степен на напрежение и стрес в работата	3		4	18	20	15
Степен на сложност в изпълняваните функции и	1			5	33	22



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

задължения						
Обхват на отговорността и степен на риск	5	1		9	24	22
Обхват на контролираните от длъжността ресурси (човешки, материални, финансови, енергийни)	3		2	1	6	31
Степен на свобода при вземането на решение	6	0	1	20	24	10
Принос на длъжността към постигането на крайните цели на фирмата			1	8	28	24
Размер на стойността, която длъжността директно създава за компанията				6	28	27

Внимание заслужава и факта, че при степенуване на длъжностите във фирмите най-малко значение се отдава на критерия „степен на свобода при вземане на решение“. Два са основните фактори, чрез които може да се обясни този факт. На първо място може да се обвърже с нуждата на бизнеса от лица с определено образователно равнище. Както беше показано във фигура 1 това са лица свързани предимно с изпълнителски функции, притежаващи определени умения. По правило от тях не се очаква да имат отношение и да могат да взимат управленски решения свързани с развитието на фирмата. От друга страна, това е индиректен показател за преобладаване на централизирани управленски функции и култура на властта във фирмите от целевия регион. Този критерий е особено ясно изразен сред фирмите в община Благоевград.

Както вече споменахме, в настоящето проучване следва да акцентираща и върху възможните различия и специфики продиктувани от местоположението на представителите на бизнеса – виж таблица 9. С оглед на това и при отчитане на важността при степенуването на длъжностите настоящия разрез в изследването показва значимостта на критериите по териториален признак. Независимо, че имаме сравнително сходство между двата региона отчитаме и съществена разлика по отношение на прилагането на критериите. В общината Благоевград имаме ясно изразени 3 критерии. За 99% от анкетираните фирми основния критерий е свързан с притежаваните знания, умения и опит. Това по своята същност индиректно подсказва, че обучението на служителите в рамките на организацията следва да бъде разглеждано като приоритет и основен фактор.

Това изисквания на практика кореспондира и с основния приоритет на местните фирми, а именно задържането на ключови специалисти. В същото време, данните показват, че в община Куманово, тежестта при степенуване на длъжностите е по-равномерна разпределение, като всеки един от факторите се отчита. Все пак водещо място има степента на сложността в изпълняваните функции и задължение, което от своя страна кореспондира и с целта за подобряване на качеството.



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Таблица 10 - Критерии за степенуване на длъжностите в региона Благоевград - Куманово

Община Куманово	Община Благоевград
Степен на сложност в изпълняваните функции и задължения	Изисквания за знания, умения и опит за упражняване на длъжностите
Размер на стойността, която длъжността създава за компанията	Принос на длъжността към постигането на крайните цели на фирмата
Обхват на контролираните от длъжността ресурси	Размер на стойността, която длъжността създава за компанията

Анализът на данните показва, че и в двете общини в трансграничния регион, се поставя акцент при оценяването и ранжирането на длъжности базиране върху нейното стратегическо значение и добавената стойност, която тя създава.

Обобщените резултати показват, че при оценка на длъжностите предпочитани за използване се явяват опростени не аналитични методи. Това са формални и не прецизни методи, чрез които длъжностите се подреждат и оценяват формално главно по признака изисквана квалификация.

Основните изводи, които можем да направим по отношение на оформяне на длъжностите, са:

- Данните от изследването показват а завишаване на изискванията и потребност от усъвършенстване на квалификационната структура на персонала във фирмите. В анализа и проектирането на длъжностите предприятията залагат в прогресия много по-високи стойности на качествата на човешкия капитал (знания, умения, способности, опит, квалификация). Това е естествен процес в условията на информационно общество, при което основната конкуренция е в областта на управление на знанието.
- До голяма степен немалка част от фирмите, не съумяват в достатъчна степен да синхронизират, развият и използват потенциала на хората. Първата и критично важна стъпка в този процес е умението да се проектират изискванията към длъжностите с цел да се създаде организационна синергия и ефективност;

Анализът относно ранжирането на длъжностите във фирмите следва да бъде допълнен с оценка на респондените по отношение капацитета на работната сила. Без да се претендира за пълна прецизност в класификацията на компетенциите в проучването се направи опит да се сондира мнението на представителите на бизнеса свързани с развитието на качествата на персонала. За тази цел в настоящата част ще изследваме две основни характеристики:



European Union

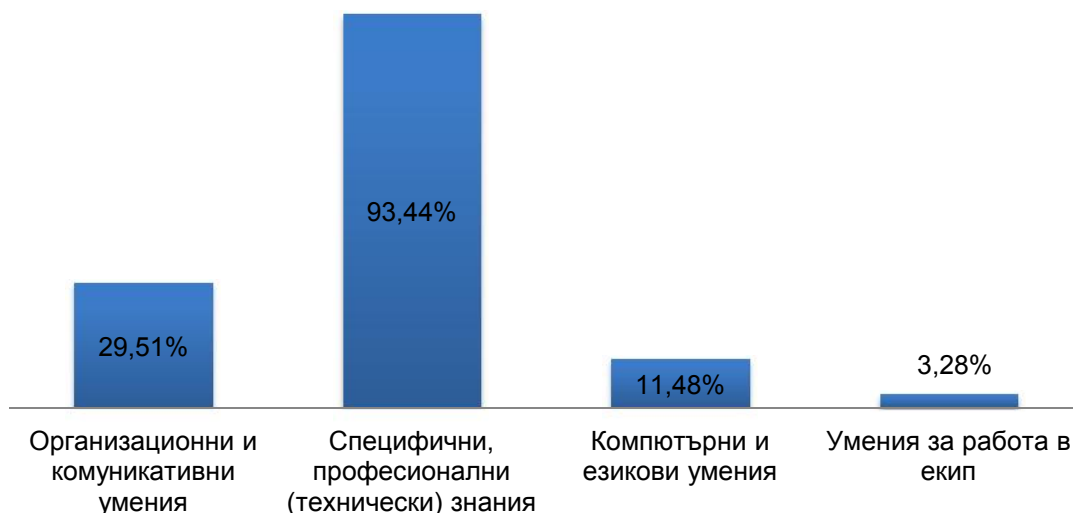


IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

- Минималните умения/знания и компетенции са необходими на новите служители в процеса на тяхното назначаване;
- Минимални професионално – квалификационни умения и знания на служителите спрямо йерархичната структура;

Първото направление е свързано с новите служители и тяхната готовност да се включат в дейността на фирмата. В фигура 2 представителите на бизнеса, обхванати в проучването, посочват (по тяхна преценка), че минималните изисквания за притежание на знания умения най – голямо значение имат специфичните професионални знания.

Фигура 2 – Минимални изисквания за знания и умения за нови служители



Вторият компонент се базира на оценка на компетенциите и уменията на служителите в този момент и с оглед на бъдещото им развитие във фирмата съобразно тяхната йерархия. Обхванати се 4 основни нива, както следва:

- Ръководен персонал
- Персонал с контролни функции
- Персонал с технологични функции
- Изпълнителен персонал

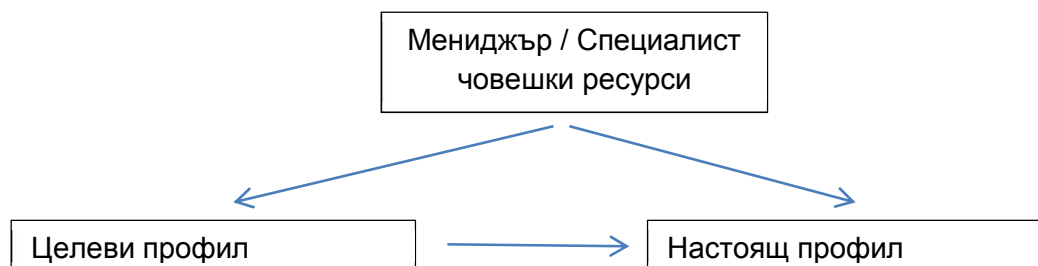
Профилът се отнася както за настоящите знания, опит и способности на даден служител, така също дава представа и за желаното ниво на знания, опит и умения, които служителя следва да притежава. Тъй като основната част от интервюираните респонденти са собственици/мениджъри и специалисти те определят „целевия профил“, а също и своята оценка на „настоящия профил“ на персонала съобразени с неговите функции.



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007



Същинското предизвикателство на бизнеса днес е, че трябва да се промени. За да може фирмата да реагира адекватно на промените в средата и пазара и да успява да реализира печалба от дейността си, се налага промяна на начина, по който ръководителите и собствениците управляват бизнеса си.

Ключът към успеха на мениджъра и организацията се крие в няколко фактора. Имайки предвид огромната по сложност бърза промяна, пред които се изправят мениджърите днес, личният и организационният успех може да убягва. Непредвидени икономически, политически, социални или технологични промени могат да направят и най-добрите планове безполезни. Все по-често успехът на отделните мениджъри и организации зависи от такива човешки фактори като обвързването, мотивацията, комуникацията, лидерството и доверието. Тези които не успеят да оценят жизненоважната роля на хората в успеха на мениджъра и организацията, са обречени да стигнат финала след онези, които го направят.

Анализът на получените обобщени данни за ниво „Ръководен персонал“ показват две открояващи умения, които следва да притежават лицата на върха на фирмената йерархия. На първо място, това са изискванията за притежание на организационни умения. Това е базисна предпоставка за успеха на всеки един мениджър и се свързва с възможността да организираш хора, задачи и цели по начин, чрез които да бъдат постигнати фирмените цели.

В таблица 11 са дадени основните умения, които следва да притежава ръководния персонал.

Таблица 11 - Основни умения, знания и компетенции изискуеми за ръководния персонал

Ръководен персонал	
Организационни умения	28
Счетоводни умения	2
Креативност	2
Познания в областта на технологиите	4
Управленски умения	25



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Бизнес планиране	8
Комуникационни умения	7
Маркетингови умения	3

Забележка: Сборът от отговори е повече от 61, тъй като респондентите са дали повече от един отговор.

На второ място, респондентите поставят изискването за притежание на управленски умения. Независимо, че има ръководители, които изпълняват редица задачи, наред със своите служители, все пак той трябва да се придържа и изпълнява определени роли². Тяхната природа е управленска, отразява характера на управленския труд. Тези роли показват важни управленски умения на ръководителите, като, умения да поставят цели, да създават взаимни връзки с равни по ранг, да водят преговори, да мотивират подчинените, да разрешават конфликти, да създават информационни мрежи, да разпространяват информация, да вземат решения в условията на неопределеност, да разпределят ресурси.

Персоналът изпълняващ контролни функции, заема изключително важно място в структурата на всяка една фирма. Те са призвани да гарантират, качеството на продукцията, да контролират и наблюдават производствените процеси. В една конкурентна среда, именно качеството на продукцията и услугата води до повишаване на удовлетвореността на клиентите и води до тяхното задържане.

В таблицата по-долу са дадени вижданията на отделните респонденти по отношение на професионално-квалификационните умения, които следва да притежават лицата изпълняващи контролни функции. По своята същност следва да се има предвид, че лицата изпълняващи контролни функции са свързани с осъществяване на вътрешния контрол. В тази си функция, всяко лице във фирмата носи определена отговорност по отношение на вътрешния контрол. Цялостната отговорност за вътрешния контрол носят и т. нар "топ-мениджъри", затова е необходимо тяхното разбиране и ангажираност за прилагането на тези системи. В случай че във фирмата има изградено звено за вътрешен одит, то също играе съществена роля по отношение на вътрешния контрол. Вътрешните одитори проучват адекватността и ефективността на системите за вътрешен контрол и дават препоръки за тяхното подобряване. Те не носят отговорност за изграждането и/или поддържането на тези системи.

Таблица 12 – Минимални професионално-квалификационни умения и знания

	Чистота	Процент
Качествен контрол	19	29,2%
Умения в областта на технологиите	9	13,8%
Организационни умения	11	16,9%

² Хенри Минцбърг формули 10 роли, към които следва да се придържа един ръководител



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Компютърни умения	1	1,5%
Контролни дейности	21	32,3%
Контрол при изпълнението на въведените стандарти	3	4,6%
Квалификация за работа по контролни механизми	1	1,5%

Забележка: Сборът от отговори е повече от 61, тъй като респондентите са дали повече от един отговор.

Основните знания и умения, определени от респондентите са свързани с възможности за осъществяване на контролни дейности (за 32,3% от респондентите) и качествен контрол за близо 30 % от отговорилите лица.

Контролните дейности са третият компонент на вътрешния контрол. Това са онези дейности, които са насочени към минимизирането на риска и увеличаване на вероятността целите и задачите на фирмата да бъдат постигнати. Всички правила, процедури и действия, които са въведени във фирмата и дават разумна увереност, че рисковете за постигане на целите са намалени до приемливите, допустимите за фирмата граници, очертани в процеса на управление на риска, са контролни дейности. Контролните дейности се прилагат във всички функции, процеси и на всички нива във фирмата. Те са ключов елемент от вътрешния контрол, тъй като са действия, които се извършват своевременно за създаването на необходимите условия за адекватно обхващане и намаляване въздействието на рисковете, и са регламентирани посредством съответните политики и процедури на фирмата.

Какъв ще бъде броят, естеството и видът на контролните дейности, зависи от спецификата на самата фирма и от рисковете, пред които тя е изправена. Във всички случаи обаче контролните дейности трябва да бъдат адекватни, подходящи, изчерпателни, разумни, да са свързани с целите, да функционират в съответствие с планираното през съответния период, а разходите за тяхното осъществяване не бива да превишават очакваните от тях ползи.

Третата група персонал, обособен в анкетната карта е групата изпълняващи технологични функции. Съвсем естествено изискванията към тях са свързани с необходимостта за притежаване на познания в конкретната сфера на функциониране на предприятието и технологичните фази на производство.

Таблица 13 - Минимални професионално-квалификационни умения и знания необходими на персонала с технологични функции

	брой	процент
Без отговор	1	1,6%
Познания в областта на технологиите	28	44,4%
Работа с машини	12	19,0%



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Познание за технологичните фаза на производството	20	31,7%
Подготовка на стандарти за квалификация	2	3,2%

Забележка: Сборът от отговори е повече от 61, тъй като респондентите са дали повече от един отговор.

Съвременните тенденции са налице непрекъснати процеси на технологично и продуктово обновяване. Все по – голямо ударение се поставя върху производствените процеси с цел намаляване на разходите и подобряване конкурентна позиция на отделните производители. Както беше посочено вече, един от важните приоритети във фирмите е насочена към технологично обновление, реконструкция и модернизация. Изпълнението на този приоритет изисква фирмите да разполагат с професионално подготвени кадри, които притежават нужните знания и умения.

По отношение на изпълнителния персонал, като цяло се наблюдава най-голяма диверсификация на минималните знания и умения. Това се дължи и различната дейност на предприятията попаднали в извадката. Става дума за индивидуалното разделение на труда, при което персоналът се специализира и структурира според изпълнението на отделни функции по организационното, икономическото и административното ръководство на предприятието.

Независимо от това, с най – голям относителен дял уменията и знанията, които следва да притежава изпълнителния персонал са насочени към умения за работа с машини – близо 44% от запитаните посочват тези изисквания, като минимални за лицата.

Редовите служители във фирмата също участват и имат конкретни роли в осъществяването на вътрешния контрол съобразно функционалните си компетентности. Затова те трябва да са запознати по подходящ начин със своята роля и отговорности. Служителите трябва да докладват на ръководството за всички проблеми в дейностите и процесите или нарушения в политиките на фирмата и може би поради тази причина, като минимални изисквания са посочени и опит в планиране на работата на фирмата, работа с основни бизнес партньори и др.

Таблица 14 – Минимални изисквания за персонал с изпълнителни функции

	брой	Процент
Умения за работа с машини	29	43,9%
Да знае как се ръководи фирмата	5	7,6%
Маркетингови умения	3	4,5%
Финанси	10	15,2%



European Union

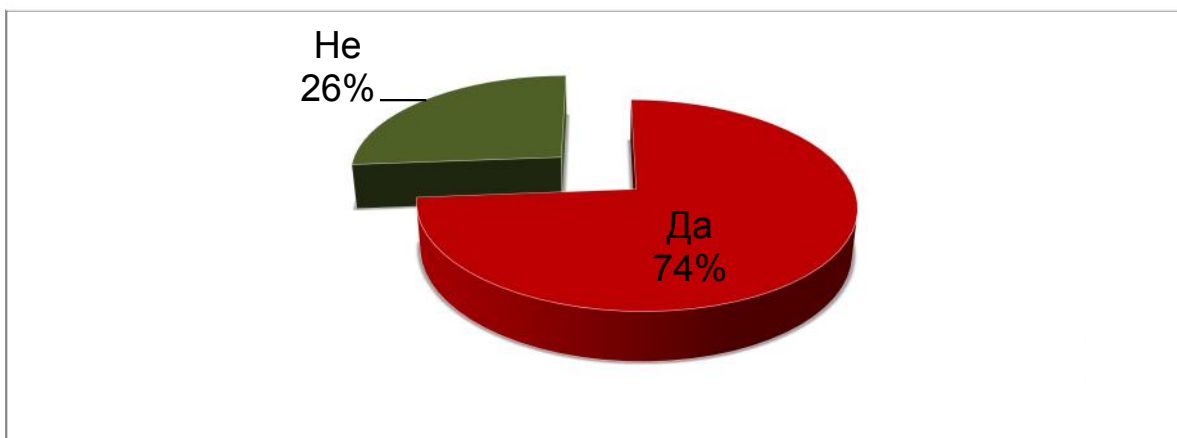


IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Опит в планиране на работата на фирмата	5	7,6%
Да може да работи с основни бизнес партньори	2	3,0%
Комуникативни умения	5	7,6%
Взимане на решения	3	4,5%
Умения за координация	3	4,5%
Обработка на данни	1	1,5%

Логичен е въпроса и за моментната квалификация на заетите и доколко тя отговаря на изискванията на ръководителите на фирмите. Във фигура 3, са дадени отговорите на респондентите. Данните показват, че според 2/3 от запитаните собствените, управители и ръководите на човешките ресурси, персонала в техните фирми притежава необходимите професионално – квалификационни умения.

Фигура 3 - Считате ли, че равнището на квалификация на работниците и служителите във фирмата като цяло е достатъчно добро



4.2.6. Обучение и развитие на човешките ресурси

Трансферът на знания в организацияте, развитието на уменията на персонала в различните професионални области, усвояването на нови компетенции са процеси от ключово значение за напредъка и конкурентоспособността на всяка организация. Осъществяването им по най-добрия начин зависи от много и различни фактори – готовността и волята на ръководството за инвестиране в служителите, наличието на подходяща организационна култура и традиции, подходяща външна среда и не на последно място човешкия капитал.

Икономическата криза принуди фирмите да ограничат своите разходи и да търсят ефективни подходи за постигане на рентабилност. Но снижаването на разходите за обучение и развитие на капацитета на работната сила, може да изиграе лоша



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

шега, със значително по-сериозни финансови последствия от размера на сумите, които са спестени. Инвестициите в развитието на човешкия капитал са най-надеждното средство за поддържане на висока конкурентоспособност и гаранция за успеха на фирмата.

Кризата предизвика много работодатели да оптимизират числеността на своя персонал. Сега те разчитат на по-високата производителност, организираност и ефективност на останалите. Но с ограничаване на средствата за обучение, без мерки и инвестиции в развитието на капацитета и способностите на хората, тази надежда може да остане напразна.

Друг важен разрез при настоящето проучване е свързан със своеобразна оценка дали в трансграничния регион съществуват достатъчно възможности за професионално обучение, чрез което да се осъществи повишаване на квалификацията на икономически активното население. За малко над 49% от респондентите отчитаме положителна оценка, като според тях има достатъчно възможност за обучение и подобряване на техните професионални знания/умения/компетенции и определящо е единствено желанието и финансовия ресурс да се възползват тях. Във фигура 4 сме представили виждането на анкетираните лица относно възможности за професионално обучение в целевия регион Благоевград – Куманово.

На другия полюс са лицата според, които в региона няма достатъчно възможности за професионално обучение. Това са приблизително 31,2% от респондентите. Отчитаме, че основната част от запитани немогат да дадат еднозначен отговор – близо 18%. Това са основно лица, които не са търсили или не са проявявали интерес, към възможностите за професионално обучение, и които не са преминали подобно допълнително обучение.

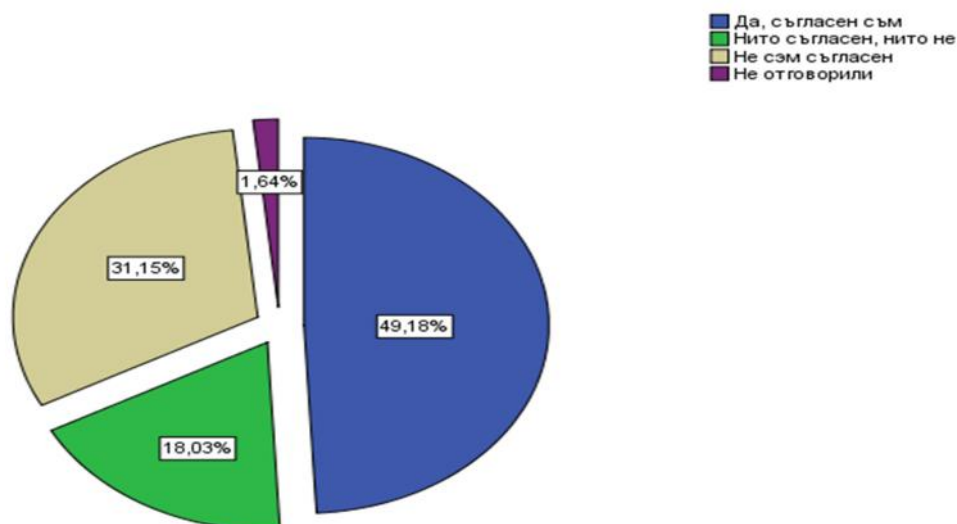


European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Фигура 4 - Съществуват ли възможности за професионално обучение в целевия регион



Създаването на конкурентен бизнес и осигуряване на по – добри работни места изисква да се обърне изключително сериозно внимание към осигуряването на подходящо образование и професионално обучение за подобряване пригодността за заетост на работната сила. Бъдещето е на все по-образованите работници. Ако не се влагат пари в обучението на служители работодателят ще срещне изключителни трудности да реализира планове си за просперитет на фирмата, понеже няма да има подготвен персонал, който да разбере какво се иска от него.

Персоналът на компанията е най-ценният ѝ актив и инвестицията в него може да донесе най-голяма възвръщаемост. Важно е обаче, както при всяка инвестиция, да се инвестира внимателно, целенасочено, съобразно стратегията за развитие, да се отчитат рисковете и да се следи възвръщаемостта. Ето защо е важно да се проучи, дали и доколко компаниите отделят средства за обучение както на ръководители така и служителите във фирмите. Получените резултати са представени в таблица 15.

Таблица 15 – Участие на ръководителите и служителите за обучение на професионалната квалификация

	Да	не
Вътрешно-фирмени обучения	36,07%	63,93%
Външни специализирани обучения за управление и продажби	18,03%	81,97%



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Външни специализирани обучения в професионалната сфера на дейност на фирмата	29,51%	70,49%
Специализирани обучения за интелектуална собственост	3,28%	96,72%

Анкетираните посочват също, че най-често предпочитаният начин за повишаване на квалификацията на служителите в тяхната организация е чрез използване на вътрешни фирмени ресурси. Така отговарят близо 36 участниците в проучването.

С малка разлика след тях са тези, които споделят, че в техните компании се провеждат външни специализирани обучения съобразени с особеностите и изискванията на фирмата. Сравнително редки са случаите, в които фирмата изпраща своите служители на специализирани обучения по управление и продажби.

Всяка организация, правейки избор на обучители, се стреми към най-доброто съотношение между качество и цена. Много често това съотношение се постига чрез вътрешни обучители. Обикновено това са хора, които познават техническата част от работата отлично, развили са се като професионалисти и са дали доказателства, че имат готовност, желание и качества да обучават и развиват колегите си.

За да бъдат удовлетворителни резултатите от работата им като обучители, от основно значение е тяхната мотивация. И в този контекст ролята на ръководството е ключова – да създаде среда и култура за учене, да мотивира и поощрява служителите, които влизат в ролята на обучители. Това се осъществява чрез признание, осигуряване на времеви ресурси, техническо оборудване, възможности за обогатяване на собствените им компетенции в допълнителни обучения и не на последно място материални (много често финансови) стимули.

Не всеки обучителен проблем може да се реши от вътрешни обучители. Има области, за които външните доставчици са за предпочитане. Например обучения, за които в организацията няма достатъчно ноу-хау (при въвеждането на нова информационна система), обучения, които трябва да се осъществяват рядко или за сравнително малко хора (за преводачи, счетоводители и др.), обучения, при които има конфликт на роли и проблеми със субординацията (по мениджърски умения и лидерство). При избора на външни доставчици отново се търси най-доброто съотношение е търсенето между качество и цена.

Факт е, че служителят е много по-ангажиран, мотивиран и отдаден на работата си, ако вижда, че е ценен кадър и разбира, че е такъв, когато се инвестира в неговото обучение и развитие. Ето защо е важна част от настоящото проучване е да се разбере до каква степен работодатели са били склонни да осигурят на своите служители възможност за присъствие на обучения. Данните са показани в таблица 16.



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Таблица 16 – В колко програми за обучения сте присъствали

		Чистота	Процент	Кумулативен процент
	По-малко от 2	25	41,0	41,0
	Между 2-5	11	18,0	59,0
	В нито една програма	25	41,0	100,0
	Общо	61	100,0	

Заради близките стойности на отговорите в анкетата, не може да се очертае ясна тенденция за това колко често фирмите заделят средства за обучение на своите служители. Въпреки това може да се каже, че по-вероятно е работещите да минат през квалификационни курсове един до два пъти годишно и по-малко вероятно е това да се случи по-рядко (например веднъж на няколко години) или по-често.

Развиването на специфични професионални умения в тясната област на занимание на служителя е основната сфера, в която работодателя в целевия регион е склонен да инвестира средства за допълнителна квалификация. Така смятат близо 61 на сто от попълнителите анкетата.

Таблица 17 – Поощрявате ли участие на служителите във фирмата в професионално и / или квалификационно обучение

		Брой	Процент	Кумулативен процент
	Да	37	60,7	60,7
	Не	24	39,3	100,0
	ОБЩО	61	100,0	

Основните нужди идентифицирани от работодателите включва обучения към подобряване на професионалните и квалификацията на техните служители.

Таблица 18 – Необходими програми за обучение

	Брой	Процент
Ключови компетенции	6	7,79%
Квалификационни обучения	26	33,77%
Преквалификационни обучения	15	19,48%
Професионални обучения	27	35,06%
Други (моля посочете)	3	3,90%



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Друга позитивна тенденция, която се откри в анкетата, е готовността на работодателя да задели от работното време за провеждане на планираните обучения. Такава се оказва ситуацията при около 51% п от отговорилите. Все пак в една пета от случаите работодателите предпочитат да спестят времеви ресурс и фирмените обучения да са за сметка на работника и неговото свободно време.

Таблица 19 – Колко е допустимото отсъствие от работа на служителя на фирмата за посещаване на курс за професионално обучение

	Брой	Процент	Кумулативен процент
не отговорил	26	42,6	42,6
13 последователни работни дни по 8 работни часа	10	16,4	59,0
25 последователни работни дни по 4 работни часа	3	4,9	63,9
50 последователни работни дни по 2 работни часа	3	4,9	68,9
2 месеца по 7 работни дни (по 1 ден от седмица) по 8 работни	15	24,6	93,4
2 месеца по 13 работни дни (по 4 дни от седмица) по 4 работн	4	6,6	100,0
Общо	61	100,0	

Лидер сред факторите за избор на подходящо обучение е неговото съдържание и продължителност, става ясно от анкетата. Най-предпочитаната продължителност е отсъствие в рамките на 1 ден от седмицата.

Какво умения и знания биха очаквали да придобият служителите от посещение на курсове за професионална квалификация е ключов въпрос в настоящето проучване. Отговорите от него могат да дадът ориентир за организиране и провеждане на курсове, чрез които да се подобри квалификацията на служителите.

Данните показват, различните нагласи и очакванията на мениджърите от провеждане на подобни курсове, съобразени както с техните нужди, така също и сектора, в който работят. Независимо от многообразието на получените отговори се очертават две основни направления – умения за работа с машини с малко над 23% и умения в областта на технологиите – 12,5%.



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Таблица 20 - Какви умения / квалификации очакват да бъдат придобити в следствие на провеждане на търсеното професионалното обучение

	Брой	Процент
Умения в областта на технологиите	7	12,5%
Умения за работа с машини"	13	23,2%
Компютърни умения	1	1,8%
Организационни умения	3	5,4%
По-висока производителност	3	5,4%
Чуждоезиково обучение	1	1,8%
Квалификация по стандартизация на продукцията	2	3,6%
Маркетинг и продажби	5	8,9%
Подобряване на мениджърските умения	6	10,7%
Повишени знания за възможностите за финансиране на компанията	1	1,8%
Обработка на кожа и кроене	2	3,6%
Изработване на готови материали от кожа	3	5,4%
Контрол на качеството	2	3,6%
Техники за безопасност	2	3,6%
Поведение, ориентирано към клиентите	1	1,8%
Подобряване на уменията за бизнес планиране	4	7,1%

Отчитайки спецификата на включените в извадката фирми и сектори, за задоволяване на нуждите и потребностите от професионално обучение следва да се насочи към два водеще отрасли – производство на текстил и облекла (в т. ч кожухарски изделия) и хранително-вкусова промишленост.

4.2.7. Сертификация

Наличието на сертификати по международно признатите стандарти е показател, че предприятието (организацията) е въвело и има реално работеща стандартизирана система за управление. Това дава основание да се приеме, че съответните сектори и предприятия се стремят към качество и развитие. Сертификатите, в зависимост от вида си, гарантират въвеждането на нови технологии за осигуряване на безопасни условия на труд, за мониторинг и контрол на процесите в предприятието, за съблюдаване на екологичните стандарти и други системи осигуряващи предимства на пазара.

Ето защо в рамките на настоящия анализ беше важно да проучим наличието на системи за качеството в анкетираните фирми, спрямо:

- ISO9001 - Стандарт на Международната организация по стандартизация, регламентиращи управлението на качеството в предприятията. ISO 9001 е модел за контрол на качеството при проектирането, разработката, производството, монтажа и обслужването.



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

- ISO14001 - Международен стандарт, който съдържа изискванията към Системите за управление на околната среда. Тази система позволява на всяка организация да контролира и непрекъснато да намалява вредните въздействия от дейността си върху околната среда.
- OHSAS18001 – Разширена спецификация за система за управление на здравословните и безопасни условия на труд, разработена да даде възможност на организациите да контролират и подобряват здравословността и безопасността на условия на труд
- HACCP³, в превод означава "Анализ на опасностите и контрол на критичните точки". Критични точки са тези етапи от производствения цикъл на храните, в които може да се елиминират възможните биологични, химически и физически опасности за човека. HACCP системата се концентрира по-скоро върху предотвратяване възникването на опасностите, отколкото върху изследването на крайния продукт. HACCP системата включва идентифициране на възможните грешки и изготвяне на план за това как да се предотвратят тези грешки.

Таблица 21 - Въведени стандарти за качеството в предприятията от целевата територия

ISO 9001 (качество)	23	35,94%
ISO 14001 (околна среда)	2	3,13%
OHSAS 18001 (здравословни и безопасни условия на труд)	22	34,38%
HACCP (безопасност на храните)	12	18,75%
Друг стандарт	5	7,81%

5. ДОБРИ ПРАКТИКИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Управлението на човешките ресурси играе ключова роля в МСП: макар и в период на икономическа криза оставаме в икономиката на знанието и именно човешкият фактор е нещото, което ни отличава. С глобализацията на нашето общество ние, предприемачите, трябва да обръщаме все по-голямо внимание не само на договорната страна и на пътя, който трябва да извървим в кариерата си, но и да си зададем въпроса какво е благосъстоянието на всички останали служители във фирмата, тъй като този, който живее добре, работи по-добре. В световната практика са се открили 10 добри практики за управление на човешките ресурси представени, както следва

³ HACCP - английски Hazard Analysis and Critical Control Point



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

1. Безопасно, здравословно и щастливо работно място

Създаването на безопасна, здравословна и щастлива среда на работното място гарантира, че служители ще се чувстват уютно и ще останат в организация за много дълго време. Може да уловите нуждите на служителите чрез тяхното анкетиране.

2. Открит стил на управление

Споделяне на информация за договорите, продажбите, новите клиенти, целите на управление, политиката на компанията, лични данни на служителите и др. гарантира, че служителите ще са ентусиазирани за бизнеса колкото и управленските структури. Чрез открития стил на управление, може постепенно да се създаде култура за съпричастие към управлението и да се провокира творческата дейност на работната сила. Това включва превръщането на хората в заинтересована страна към стратегическите решение и присъединяването им към бизнес целите. Необходимо е управлението да бъде възможно най-открито към служителите. Това спомага за изграждането на доверие и тяхното мотивирането. Средства, като портал за самообслужване на служителите, мениджърон-лайн или др., могат да спомогнат за прилагането на този стил на управление.

3. Бонуси за добро изпълнение

Изплащането на бонуси или друг тип план за допълнително възнаграждение може да бъде стимул и разочарование, въз основа на това как тя се прилага и управлява. Бонусът трябва да бъде така формиран, че хората да разберат, че няма печалба, освен ако компанията не достигне определено ниво на рентабилност. Допълнителни критерии могат да бъдат успеха на екипа и индивидуалното представяне. Никога не трябва да се изплаща бонус без измерване на изпълнението, освен ако не е законово задължение.

4. Системи за управление на представянето чрез обратната връзка „360 градуса”

Тази система, която се стреми да получи обратна информация от ръководните позиции (включително и на управителя), колеги и подчинени се разглежда като най-добрия от всички възможни методи за събиране на обратна връзка относно изпълнението. В момента е важно да се работи усилено не само, за да се впечатли един човек. Важно е мнението на целият колектив, особено за тези които са на ръководни позиции (на всяко ниво). Всеки човек в екипа е отговорен за даване на съответната, положителни и конструктивна обратна връзка. Тази система също може да помогне при идентифицирането на лидери за по-високи длъжности в организация. Старшите ръководители, биха могли да използват тази обратна връзка за самостоятелно развитие.



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

5. Честна система за оценка на служителите

Разработване на система за оценка, която ясно свързва индивидуалното изпълнение с корпоративни бизнес цели и приоритети, е съществена част от тази добра практика. Всеки служител трябва да има точно определено отношение към отчитането. Самооценката е част от процеса на оценка на служителите, която им дава възможност да се изразят. Оценката става по-справедлива, ако се базира на записи от периодични консултации и постижения на служителите, проследени в рамките на 1 година. За по-висока обективност, освен прекия началник, всеки служител трябва да се изследва от следващото по-високо ниво на управление. Ако транс-функционалната обратна връзка е получена от прекич началник чрез друг мениджър (за когото работата този служител също е важна), ще добави към справедливостта на системата. Относителни рейтингите на всички служители докладващи на един и същ мениджър е друг инструмент за постигане на справедливост на оценката. Нормализиране на оценка е още едно измерение за подобряване на справедливостта.

6. Обмен на знания

Приемане на систематичен подход, който да гарантира, че управлението подкрепя стратегията за обмен на знания. Запазването на информация за компанията или служителите в портал с база данни на компанията, осигурява по-голям достъп до нея. След посещаване на програми за повишаване на компетенциите и уменията, споделянето на основните придобити познания с останалите служители, може да се направи задължително. Иновативни идеи (приложени на работното място) са добре да бъдат публикувани на тези платформи за споделяне на знания. Въпреки това, какво да се съхранява и как да се поддържа база от знания трябва да бъде добре планирано, за да се избегне загуба на информация.

7. Изтъкване на изпълнителите

Създаване на профили на най-изявените служители, които да се вижда в интранета, информационните табла на компанията и др. Тове ще окуражи и другите служители да се представят по възможно най-добрият начин, като по този начин ще се създаде конкурентна среда в рамките на компанията. Ако систематичният подход е следван от списък на случители с високи резултати, със сигурност може да се избегнат съмненията от останалите към метода на оценка.

8. Открити дискусии и механизъм за обратна връзка

Идеите управляват света. Големите организации признават, подхранват и изпълняват великите идеи. Служителите са най-големият източник на идеи. Единственото нещо, което може да спре страхотни идеи да наводнят вашата организация е липсата на подходящ механизъм за улавянето им. Открити



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

дискусии, срещи на управлението със служителите, кутии за предложения и инструменти за улвяяне на идеи, като Дневници на критичните инциденти са градивните елементи, които могат да помогнат на мениджърите да идентифицират и развиват таланта.

9. Церемонии за връчване на награди

Просто признаването на таланта не работи, необходимо е да се комбинира с церемонии, където признаването се разпространява. Даването на допълнително възнаграждение често е по-малко значимо от слушане на гръмотевичните аплодисменти от колегите по време на публичен форум.

10. Поощрете служителите неочаквано

Последно, но не на последно място е начина, по който от време на време поощрявате служителите си с неочаквано, които може да дойде под формата на награда, подарък или сертификат за добре свършена работа. Наградете не само най-добрите изпълнители, но и няколко други, които се нуждаят от мотивация, за да покажат своя потенциал.

Идентифицираните добри практики в областта на човешките ресурси са описани по – долу.

Местоположение на фирмата: Община Благоевград

Икономически сектор: търговия

Брой заети лица: 40

Тематично поле

- Управление на човешките ресурси в предприятието.

Бенефициенти

- Трудовия колектив.

Описание

- През последните няколко години в някои сектори е все по-очевиден дефицитът на квалифицирани кадри и на подходящи кандидати за предлаганите работни места. Конкурентоспособността и жизнеспособността на компаниите и дори понякога тяхното оцеляване все повече зависят от способността на мениджмънта да направи своите работници по-квалифицирани, по-мотивирани, ефективни и лоялни. Това може да бъде постигнато само в производствена среда, характеризираща се с взаимно доверие и уважение и добри взаимоотношения между мениджмънта и работниците. В тази връзка, от особено значение е управлението на човешкия капитал и особено осъзнаването на факта, че това е най-ценният ресурс за компаниите.



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

- Важността на Управлението на човешките ресурси е до известна степен в неговата двойствена роля – съчетаването на интересите на компанията и на нейните собственици с тези на работниците, грижата за работниците по начин, спомагащ за растежа на компанията. УЧР е част от формулирането на стратегиите на фирмите, като същевременно има и ключова роля при прилагането на тази стратегии. Сърцевина на УЧР е индивидуализираното отношение към наемния работник, като към личност и неговото използване за просперитета на фирмата, с произтичащите от това специфични подходи към неговото обучение, мотивиране, към неговият трудов и социален живот.

Добра практика

- Фирмата е добър пример за липса на „дискриминационни“ поведения по отношение управлението на човешките ресурси:
Равна заплата за равен труд: изработени са и се прилагат системи за заплащане според качеството на положения труд, а не според пола. За жените майки са определени допълнителни стимули– 2 дни допълнителен платен годишен отпуск за майките с 2 и повече деца. Въведена е система от бонуси: закупуване на коледни подаръци за децата на всички служители – мъже и жени, предоставяне на ваучери за храна. Толерантност и гъвкави решения за заместване на жена служител, неявила се на работа, поради болничен за отглеждане на болно дете или освобождаване от работа по-рано, при наличие на проблем в семейството. В част от тези случаи работното време се реорганизира и се въвеждат гъвкави форми на труд от дома за някои от длъжностите, при които това е приложимо. Това води до увеличаване продуктивността и прави служителите по-мотивирани.
Бонуси за доблестна постъпка: поради естеството на работа могат да възникнат ситуации, които застрашават живота на хората, възможности за възникване на пожар и др. При адекватна реакция на служителите в такива ситуации те получават грамота и парична награда.

Описание на процеса: какво е направено

- Грижа работниците: ежегодно служителите се подлагат на профилактични медицински прегледи, като се прилага индивидуален подход, както към жените, така и към мъжете. Например за мъжете шофьори се организират допълнителни прегледи при невролог, а за жените - гинекологични и мамографски прегледи.
- Оценка на труда: във фирмата има изработени правилник за работната заплата и норми и показатели за разход на труд. Провеждат се вътрешни изпити за оценка и делегиране на по-големи отговорности, като се дава равен шанс на всеки член от трудовия колектив да премине на по-висока



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

позиция. Не се допуска полагането на извънреден труд, както от жените, така и от мъжете и по този начин не се допуска непряка дискриминация.

Резултати

- Съчетаването на интересите на фирмата и на нейните собственици с тези на работниците]
- Грижата за работниците по начин, спомагащ за растежа на компанията; УЧР е част от фирмената стратегия, като същевременно има и ключова роля при прилагането на тази стратегия;
- Индивидуализирано отношение към наемния работник, като към личност и неговото използване за просперитета на фирмата, с произтичащите от това специфични подходи към неговото мотивиране, към неговият трудов и социален живот.

Резюме

- Равна заплата за равен труд;
- Оценка на труда;
- Мотивация на персонала.

Местоположение: община Благоевград

Сектор: Социални дейности

Брой заети лица: 70

- Мисията на организацията е професионалната и социална интеграция на хора с ментални проблеми, а основните ѝ цели се допълват от икономическата необходимост за търсене на баланс между разработването на индивидуални програми за осигуряване на заетост за хора с умствени увреждания и постигане на качество и конкурентоспособност на предлаганите продукти и услуги на пазара.

Тематично поле

- Управление на човешките ресурси

Бенефициенти

- Персоналът, който е с ментални заболявания
- Обществото като цяло

Описание

- Групата на умствените заболявания има някои особености, като висок процент текучество на персонала, болнични, чести отсъствия от работа и др. Работата по социалната интеграция на тези хора се състои във високото ниво на мотивация и засиленото им включване в предприятието,



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

а това води до намаляване на болничните и отсъствията от работа. В действителност е много трудно да се намери работа за тези хора в обикновените фирми, поради съществуващите предразсъдъци и социални стереотипи. Много е важно да се разработят иновативни стратегии, които да разчупят предразсъдъците и хората с умствени увреждания да бъдат приети от обществото.

Добра практика

- Откриване на франчайзинг в партньорство с марката „Индитекс“, за да се интегрират хората с умствени заболявания в търговския сектор. Или казано по-точно, предприятието започва работа по договор за сътрудничество с марката „Индитекс“, като открива фирмени магазини. Създадена е марка за серийно производство „Фора“ за всички нови продукти. Магазин „Фора“ е открит през 2002 г. и през годините бележи сензационно развитие – както в икономическо отношение (достигайки нивото на продажбите в другите магазини от групата), така и в социално отношение – реадaptация и интеграция.

Описание на процеса: какво е направено

- При извършения анализ на социалното въздействие от отдела за Корпоративна социална отговорност в „Индитекс“ и фондация „Моли“ се оказва, че то е много голямо, тъй като тези хора успяват да се интегрират към стандартите на пазара. В резултат на това здравните разходи намаляват, намаляват и икономическите разходи, а ако към това прибавим и повишаването на качеството на живот на тези хора – несъмнено, ползата е за обществото като цяло.

Резултати

- Професионалното включване на хора с умствени заболявания в търговския сектор:
- 15 наети лица, 2 магазина и една кафетария.
- Мотивация и чувство за принадлежност
- Разчупване на стереотипите при възприемането на умствените заболявания.
- Намаляване разходите за здраве и социална финансова подкрепа (пенсии)
- Намаляване на хоспитализирането на заети лица.

Резюме

- Управление на човешките ресурси и многообразието
- Намаляване на икономическите и социалните разходи
- Интегриране на хората с увреждания на пазара на труда



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Местоположение: община Куманово

Сектор: Производство на обувки

Компания: ТУШЕВСКИ - Ексклузивно ООД Куманово

Основният предмет на фирмата е производство на детски, дамски и мъжки обувки за известни немски партньор. В предприятието работят 220 чевларски работници с професионална квалификация (моделиери, шивачи, дизайнери и др.). Целта на всички служители е да работят съобразно съвременните тенденции в бранша, като това се отразява в търсенето на продуктите на фирмата на вътрешния и външен пазар.

Брой заети лица: 220

Години на пазара: 24 г.

Бенефициент: Работниците в предприятието

Тематично поле: Управление на човешките ресурси – избор на персонал, безопасно и здравословно работно място, обмен на знания.

Описание:

Фирмата залага на производството на продукти от висококачествена кожа, за която се грижат експерти с дългогодишен опит. Всички произведени продукти притежават декларации, в съответствие със сертификат за контрол на качеството. Това е превърнало компанията в един от лидерите на местния пазар и с добри пазари на чуждестранния. Конкурентоспособността и жизнеспособността на фирмата е в резултат на ефективния начин на управление и знания, постоянство и творчеството на служители в предприятието. Това се постигна чрез взаимно доверие и уважение и добри взаимоотношения между мениджмънта и работниците. Управлението на човешките ресурси има за задача да съчетае интересите на компанията и на нейните собственици с тези на работниците, грижата за работниците по начин, спомагащ за растежа на компанията. От особено значение за фирмата се явява опита и квалификацията на служителите.

Добра практика

- Набиране на персонал: Изборът на нови служители се извършва от специален екип от двама експерти, които извършват интервю на всеки работник поотделно. В интервю специално внимание се обръща на опита на работниците, възрастта и професионалното обучение. В зависимост, от работното място се извършва обучение за преквалификация. Информационните канали, които се използват при търсене на нови служителите се извършва чрез съобщения в местните радиостанции и Агенцията по заетостта – Куманово. Посочват се знанията и уменията,



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

които трябва да притежават служителите. Обявите се поставят и в самото предприятие на таблото.

- Условия за работа: Тъй като предприятието се намира извън градския район, на служителите е осигурен фирмен транспорт. При изпълнение на работните си задължения, работниците носят подходящи униформи. Те са от материали съобразени с техните нужди и възможността да се чувстват удобно на работното място. Осигурена е храна за работниците, като предприятието разполага със столова-кухня. Помещението е оборудвано и разполага с всички условия за приятно и удобно хранене. В самата Столова има мини кухня. Тъй като става дума за голяма група от работници са осигурени необходими средства за оказване на бърза помощ на служителите в случай на нежелани травми.
- Вътрешен контрол и оценка на служителите: В рамките на технологичния процес се извършва непрекъснат контрол на качеството. Има сключен договор вътрешен одитор, който контролира продукцията във всяка фаза на технологичния процес. В рамките на процесите на контрол се извършва и оценка на ефективността на работниците. Постоянен контрол позволява да се намали броят на брака, а с това се увеличава и ефективността в работата. За всеки работник с положителна оценка следват и положителни точки. След натрупване на определен брой точки се присъжда бонус. В края на годината се дава признание за успешните обучаеми в предприятието.
- Обучение: Предприятието разполага с машинен парк от 150 машини. Това означава, че самите работници, които работят на тях трябва да са прекарвали подходящо обучение за работа с машините. Поради тази причина, предприятието осигурява професионални обучения на служителите. Освен работа с машини работниците, се обучават и за други работни места като по този начин се разширяват и техните компетенции. Допълнителните професионални курсове са за маркетинг, мениджмънт, счетоводство и др. Опитът показва, че участието в различни обучения, курсове, семинари и курсове за квалификация, дават успешни резултати и спомагат за увеличаване на производителността.

Описание на процеса: какво е направено

- Грижа работниците: осигурен служебен транспорт, храна и облекло, осигурени средства за бърза помощ при аварии;
- Условия за работа: Работи се на две смени, при необходимост се включва и трета смяна, когато има по-голяма доставка. На третата смяна се заплаща по-висока надница. Също така понякога се работи и през почивните дни, като заплащането е съобразено с допълнителното натоварване. Заводът е климатизиран и осветен, съобразно спецификата



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

на работа. На работниците е създадено удобно място за работа с всички условия.

- Оценка на труда: Във фирмата има изработени правилник възнагражденията. Извънредният труд се отчита и заплаща на по-висока ставка. Извършва се оценка на ефективността на работници като се присъждат бонуси. Най – добрите служители се поощряват с награда за добре свършена работа.

Резултати:

- Повишена конкурентоспособност, мотивирани служители;
- Споделяне на опит и знания за технологичните процеси;
- Подобрени професионални компетенции, отговорност при управлението и свързания с това имидж на компанията;
- Грижата за работниците по начин, спомагащ за растежа на компанията;
-

Резюме

- Професионално обучение;
- Изтъкване на изпълнителите;
- Грижа за работниците;

Местоположение: община Куманово

Сектор: производство на строителни материали

Компания: ФРАГМАТ МАК Куманово

Бизнес стратегия на фирмата ФРАГМАТ МАК е базирана на наблюдение на световните стандарти, когато става дума за експандиран полистирен. В процеса на производство се използва изключително входна суровина от производители, които имат сертификат ISO 9001 и ISO 9002, което гарантира качеството на готовите продукти. Постоянно се въвеждат нови продукти и се наблюдават тенденциите в строителния бранш. Последните три години е разработен собствен продукт - ферт греди от стиропор, който се оказва много успешен продукт на пазара, което се приема много добре от клиентите на фирмата

Брой заети лица: 19

Години на пазара: 10 г.

Бенефициент: Работниците в предприятието



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Тематично поле: Управление на човешките ресурси

Описание:

Основният предмет на дейност на предприятието е с производство на EPS (експандиран полистирен) стиропор. Компанията работи на пазара от 10 г. Освен на местния пазар, компанията изнася своята продукция на пазарите в България, Сърбия и Косово, като 10% от общия износ се реализира на германския пазар.

Компанията има голям оборот, който се дължи на високо качество, въведени стандарти за качество (ISO стандарти), използваните суровини съобразени с стандартите за качество ISO 9001 и ISO 9002, специализиран работен персонал, който постоянно се образоват с нови знания и умения, нова и съвременна технология за производство на стиропор и елементи от стиропор, прилагане на чужд опит при управление на производствените процеси и управлението на човешки ресурси.

Добра практика:

- Набиране на персонал – особено внимание се обръща на професионалната квалификация. Използва се експертна консултантска къща, като съвместно се решава избора на нов служител. При нужда се използват и програмите на правителството за за наемане на безработни лица, които редовно се регистрират в Агенцията по заетостта. Комуникационните канали, които се използват е чрез обяви в местните медии, директно обявяваме в самото предприятие и на страницата на интернет страница. В обявите ясно се посочва работното място, уменията, опита и образованието, които трябва да притежава бъдещия служител. При необходимост на база минимални умения във фирмата се извършва преквалификация на новия служител.
- Условия за работа: На работниците е осигурен транспорт до работното място, тъй като фирмата се намира извън градския център, тъй като точно на основния път Куманово - Кюстендил (Р България). Работните помещения са климатизирани, добре осветени с цел да се осъществява безпроблемна работа.
В самият производствен обект има потребителски помещение, където служителите могат да правят паузи за хранене, както и кратки почивки от работа (почивка за кафе, студен или топъл напитки и др.). Помещението разполага с всички условия и е направена като мини кухня, в която работниците се чувстват комфортно.
- Безопасни условия на труд: На работниците задължително се осигуряват защитни униформи, ХТЗ обувки и каски за работа. Работните облекла са изработени от материал, който е съобразен с предмета на дейност. В предприятието са спазени изискванията на закона по отношение на



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

необходимост от оказване на бърза помощ и за медицинско обслужване на служителите.

- Отвореност на управлението: Поддържа се постоянна обратна връзка със служителите на фирмата. Служителите са насърчавани да изказват мнение свързани с необходимите им нужди за работа, като по този начин нежеланите събития са сведени до минимум.
- Оценка на трудовото представяне: Предприятието разполага с вътрешен одитор, който редовно извършва вътрешен контрол на дейността и оценка. Същевременно, той извършва и оценка на ефективността на служителите, като при констатиране на положителен напредък в работата на работника бива възнаграден. Всяка година, на най-добрият работник сеприсъжда признание. В зависимост от резултатите, през годината работниците биват поощрявани чрез отделни бонуси за успешно изпълнение на поставените пред тях цели и задачи. Предприетите мерки се отразяват положително на мотивацията на служителите. Получената обратна връзка с тях стимулира ръководството за въвеждане на новости по отношение на възнаграждениена на работниците.
- Професионални умения и оценка: В процеса на вътрешен контрол се извършва и оценка на отделните служители. Въз основа на това се взима решение, кои от тях да се изпратят на отделни професионални обучение и за усъвършенстване и подобряване на техните компетенции. Обученията се извършват в Словения, като по този начин се пренася и чужд опит в работните процеси на фирмата. Основната част от обученията са насочени в областта на иновациите в строителството. Разходите за обученията се покрива от предприятието, а в резултат на тях се повишава нивото и квалификацията на работниците.

Описание на процеса: какво е направено

- Грижа работниците: осигурен служебен транспорт, храна и облекло, осигурени средства за бърза помощ при аварии;
- Условия за работа: Служителите работят на две смени. При по-голяма доставка се въвеждат извънредни операции, за което работниците се изплащат по-голямо възнаграждение. По време на работа е разрешено да правят малки паузи и по-голяма почивка от половин час за хранене. На работниците е създадено удобно място за работа с всички условия.
- Оценка на трудовото представяне: Чрез системата за вътрешен контрол се извършва оценка на служителите. На база на оценката, се предприемат действия за подобряване на професионалните умения и придобиване на допълнителните компетенции. Въведени са различни бонуси за добро и ефективно изпълнение на задълженията и отговорностите на служителите. Годишно се присъжда признание на най-добрите служители.



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Резултати:

- Повишена мотивация на персонала;
- Осигурени условия за труд и безопасност спомагащ за растежа на компанията;
- Отношение към служителите, отвореност на управлението с произтичащите от това специфични подходи към неговото мотивиране и изграждане на лоялност към фирмата;

Резюме

- Контрол на качеството за входящите и изходящите продукти;
- Оценка на труда;
- Бонуси за добро изпълнение;
- Безопасност и грижа за работниците;
- Справедливо заплащане



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕПОРЪКИ

Въз основа на извършеното проучване бяха идентифицирани следните препоръки, които систематизирахме – обучение и развитие, специализирани курсове за квалификация, развитие на компетенции, подбор и въвеждане в работа и управление на човешките ресурси:

1 Обучение и развитие

- Планиране и провеждане на периодични обучения съобразно нуждите, вкл. непрекъснато обучение на работното място и стимулиране на участниците
- Обучения за повишаване на компетенциите за работа, както на заетите, така и на безработните лица;
- Индивидуално идентифициране и заявяване на нуждите от придобиване на нови знания и умения
- Оценка на ефективността от проведените обучения;

2 Специализирани курсове за квалификация

- Използване на съвременни форми на обучение – чрез използване на интернет технологии и дистанционно. По възможност обединяване на различни форми на обучение за постигане на по-висок резултат от обученията.
- Съставяне на индивидуални планове за развитие на служителите на фирмите и безработните лица;
- Система за управление на кариерното развитие на наетите лица;
- Самообучение в процеса на съвместната работа. Обучение на персонала. Подпомагане на самообучението;
- По-добро теоретично и практическо представяне на материала в обученията, практическа насоченост;

3 Развитие на компетенции

- Специфични професионални умения, повишаване на квалификацията
- Провеждане на специализирани курсове в отраслите на хранително-вкусовата промишленост, производството на текстил и облекла и кожухарската промишленост

4 Подбор и въвеждане в работата.

- Програми за въвеждане на нови служители;
- Повече време за обучение
- Задължително провеждане на обучение преди да започне
- Поставяне на високи и ясни изисквания при подбора;

5 Управление на човешките ресурси

- Внедряване на системи за заплащане и мотивация на персонала;

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number

2007CB16IPO007"



European Union



**IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007**

- Система за оценка на трудовото представяне и ефективността на персонала;
- Системи за дългосрочно стимулиране на служителите;



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

7. ПРИЛОЖЕНИЯ

7.1. Приложение 1 Анкетна карта

АНКЕТНА КАРТА

Настоящото проучване се провежда по проект „Социално сближаване чрез инвестиции в човешките ресурси“, Договор No 2007CB16IPO007-2011-2-12, финансиран по Програма IPA за транс-гранично сътрудничество между България - бившата югославска република Македония, изпълняван от СНЦ „Алианс за регионални и граждански инициативи (АРГИ) – клон Благоевград“, България и „Фондация за развитие на малките и средни предприятия“, Македония.

Предварително Ви благодарим за съдействието !

СЕКЦИЯ 1: МЕСТЕН БИЗНЕС

Вашата компания работи в следния отрасъл	
Производство на хранителни продукти (мелничарски, растителни и животински продукти, хлебни и тестени изделия)	
Производство на текстил и кожи и изделия от тях; производство на облекло	
Производство на дървен материал и мебели	
Производство на хартия, картон и изделия от хартия и картон	
Производство на химични вещества, химични продукти и химични	
Металургия и производство на метални изделия и производство на машини и оборудване	
Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти	
Производство, ремонт и инсталиране на машини и оборудване	
Други дейности	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

В каква степен, изброените бизнес цели са приоритет в развитието на вашата фирма?

Моля, дайте оценка на значимостта на всяка цел, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При 0 – целта е без значение, при 1 – почти няма значение, при 2 – има известно значение, но не е приоритет, при 3 – целта е приоритет, но не от първостепенно значение, при 4 – целта е важен приоритет, при 5 – целта е ключов приоритет, от първостепенно значение за развитието на Вашата фирма. Посочете стойност за всяка цел.

Намаляване на разходите	
Оптимизиране числеността на персонала	
Задържане на ключовите специалисти	
Технологично обновление, реконструкция и модернизация	
Увеличаване на производителността и ефективността	
Подобряване на качеството	
Подобряване на професионалната квалификация	
Разширяване на продуктите и услугите, подобряване на връзките с клиентите	
Стабилизиране на финансовото състояние на фирмата	
Друго (моля посочете)	

В каква степен изброените области (дейности) в управлението на човешките ресурси са приоритет за Вашата фирма?

Моля, дайте оценка на значимостта на всяка област, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При 0 – областта е без значение, при 1 – почти няма значение, при 2 – има известно значение, но не е приоритет, при 3 – областта е приоритет, но не от първостепенно значение, при 4 – областта е основен приоритет, при 5 – областта е ключов (решаващ) приоритет, който е от първостепенно значение за развитието на Вашата фирма. Посочете стойност за всяка област

Разработване на компетентностни модели	
Проектиране и оценка на длъжностите	
Набиране, подбор и въвеждане на персонал	
Управление на талантите и планиране на приемствеността	
Обучение и развитие. Управление на знанието.	
Професионално развитие	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Оценка на трудовото представяне	
Заплащане и стимулиране	
Вътрешни комуникации и работодателска марка	
Изграждане на съпричастност и лоялност	
Управление на промяната	
Ефективно лидерство и екипност	
Други (моля посочете)	

Съобразно Вашия бизнес имате нужда от лица с:

С висше образование	
Със средно специално	
Със средно	
С по-ниско	
С друго (моля посочете)	

На основата на какви критерии степенувате длъжностите, според тяхното значение за целите на фирмата?

Моля, дайте оценка на значимостта на критериите, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При 0 – критерият няма значение, а при 5 – е от изключителна важност. Можете да посочите повече от 1 отговор.

Място в йерархията	
Изискван образователен ценз и квалификация	
Изисквани знания, умения и опит за упражняване на длъжността	
Степен на напрежение и стрес в работата	
Степен на сложност в изпълняваните функции и задължения	
Обхват на отговорността и степен на риск	
Обхват на контролираните от длъжността ресурси (човешки, материални, финансови, енергийни)	
Степен на свобода при вземането на решение	
Принос на длъжността към постигането на крайните цели на фирмата	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Размер на стойността, която длъжността директно създава за компанията	
Други (моля посочете):	

Според Вас какви са минималните умения / знания необходими на новите служители в процеса на тяхното назначаване?

Организационни и комуникативни умения	
Специфични, професионални (технически) знания	
Компютърни и езикови умения	
Други (моля посочете):	

Според Вас какви са минималните професионално-квалификационни умения / знания необходими на служители във фирмата спрямо йерархичната структура?
Моля дайте пример за всяко едно от нивата на административната структура на фирмата?

Ръководен персонал	
Персонал с контролни функции	
Персонал с технологични функции	
Изпълнителен персонал	
Други (моля посочете):	

Считате ли, че равнището на квалификация на работниците и служителите във фирмата като цяло е достатъчно добро?

Да	
Не	

Участвали ли са ръководителите и служителите в обучение за повишаване на професионалната квалификацията през последната година?
Моля отговорете с ДА или НЕ в свободната колона.

Вътрешно-фирмени обучения	
Външни специализирани обучения за управление и продажби	
Външни специализирани обучения в професионалната сфера на дейност на фирмата	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Специализирани обучения за интелектуална собственост	
--	--

От какъв тип програми за обучение според вас се нуждаят служителите във Вашата фирма?

Ключови компетенции	
Квалификационни обучения	
Преквалификационни обучения	
Професионални обучения	
Други (моля посочете)	

Поощрявате ли участието на служителите във фирмата в професионални и/или квалификационни обучения?

Ако отговора на този въпрос е положителен (ДА), моля преминете към въпрос № 12, ако отговора е отрицателен (НЕ), моля преминете към въпрос №16

Да	
Не	

Според Вас колко е допустимо да отсъстват от работа служителите на фирмата, за да посещават курс за професионално обучение в рамките на 100 уч. часа?

13 последователни работни дни по 8 работни часа	
25 последователни работни дни по 4 работни часа	
50 последователни работни дни по 2 работни часа	
2 месеца по 7 работни дни (по 1 ден на седмица) по 8 работни часа	
2 месеца по 13 работни дни (по 3 дни на седмица) по 4 работни часа	

Според Вас кои служители във фирмата спрямо йерархичната структура имат нужда от професионално обучение?

Ръководен персонал	
Персонал с контролни функции	
Персонал с технологични функции	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Изпълнителен персонал	
Други (моля посочете):	

В коя специалност / професия е необходимо да се проведе професионално обучение на Вашите служители?

Какви умения / квалификации очаквате да бъдат придобити в следствие на провеждане на търсеното професионалното обучение?

Считатели, че във Вашия регион има достатъчно възможности за професионално обучение

Да, Съгласен съм	
Нито съгласен, нито не	
Не съм съгласен	

В колко програми за обучение сте присъствали/участвали в рамките на една година

По-малко от 2	
Между 2-5	
В повече от 5	
В нито една програма	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Моля отговорете с ДА или НЕ на следните твърдения за вашата фирма?

Имате ли във фирмата служители, в чиито длъжностни характеристики е включена научно развойна дейност?	
Преминавали ли са служители на фирмата специализирани обучения в областта на актуалните иновации във вашия отрасъл през последните пет години?	
Считате ли, че фирмата има достатъчно финансов ресурс, за да финансира иновационна дейност в предприятието?	
Поддържате ли връзки с институции в сферата на образованието (ВУЗ, научен институт, училища, др.)?	
През последната година имали ли сте съвместни инициативи с институции в сферата на образованието (стажантски програми, обучения, професионално консултиране, стипендиантски програми, консултиране при съставяне на учебни планове, др.)?	

Има ли фирмата някои от следните стандарти?

ISO 9001 (качество)	
ISO 14001 (околна среда)	
OHSAS 18001 (здравословни и безопасни условия на труд)	
HACCP (безопасност на храните)	
Друг стандарт	

Колко са новопостъпилите служители във фирмата през тази година? Колко нови служители очаквате да назначите през следващата година?:

Брой новопостъпили служители през последната година	
Очаквани назначения на нови служители през следващата година	

Колко са напуснали или освободени от работа служители през тази година? Колко служители очаквате да напуснат или да бъдат освободени: от работа през следващата година?

Брой напуснали служители през последната година	
Очаквани освобождавания на служители през следващата година	

Имате ли практиката във вашата фирма да планирате дейността и в краткосрочен,

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number

2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

средносрочен и дългосрочен план?

Краткосрочен план (до 1-2 години)

Средносрочен план (от 2 до 5 години)

Дългосрочен план (от 5 до 20+ години)

Има ли фирмата:

Интернет страница

Възможност за интернет продажби

Електронен подпис

СЕКЦИЯ 2: ПРОФИЛ НА РЕСПОНДЕНТА

Име на респондента и име на интервюираната фирма:

Име:

Име на фирма:

Лице за контакти:

Адрес и телефон:

Вашият пол е:

Мъж

Жена

Вашата длъжност е:

Собственик и управител

Управител

Ръководител отдел „Човешки ресурси“

Друго (моля посочете):

По образование Вие сте:

С висше образование



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Със средно специално	
Със средно	
С по-ниско	
С друго (моля посочете)	

Години опит в предприемачеството

--

Местоположение:

Община Благоевград	
Община Куманово	

Юридически статус:

Едноличен търговец	
Събирателно дружество	
Командитно дружество	
ООД (ЕООД)	
Акционерно дружество	
Кооперация	
Свободна професия, занаятчия, селскостопански производител	
Друго (моля посочете)	

Моля попълнете информацията:

Година на основаване	
Брой наети лица	
Средна възраст на наетите	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

7.2. ПРИЛОЖЕНИЕ 2 ЕДНОМЕРНИ РАЗПРЕДЕЛЕНИЯ

ВАШАТА КОМПАНИЯ РАБОТИ В СЛЕДНИЯ ОТРАСЪЛ:

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
Производство на хранителни продукти	14	23,0	23,0	23,0
Производство на текстил и облекло	30	49,2	49,2	72,1
Производство на дървен материал и мебели	5	8,2	8,2	80,3
Производство на хартия, картон и изделия от тях	1	1,6	1,6	82,0
Валиден Производство на метални изделия	1	1,6	1,6	83,6
Производство на компютърна и комуникационна техника	1	1,6	1,6	85,2
Производство, ремонт и инсталиране на машини	1	1,6	1,6	86,9
Други дейности	8	13,1	13,1	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

2. В каква степен, изброените бизнес цели са приоритет в развитието на вашата фирма?

При 0 – целта е без значение, при 1 – почти няма значение, при 2 – има известно значение, но не е приоритет, при 3 – целта е приоритет, но не от първостепенно значение, при 4 – целта е важен приоритет, при 5 – целта е ключов приоритет, от първостепенно значение за развитието на Вашата фирма.

2.1.Намаляване на разходите

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - целта е без значение	1	1,6	1,6	1,6
Валиден 1 - почти няма значение	1	1,6	1,6	3,3
2 - има известно значение, но не е приоритет	3	4,9	4,9	8,2

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number 2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	4	6,6	6,6	14,8
4 - целта е важен приоритет	20	32,8	32,8	47,5
5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	32	52,5	52,5	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

2.2.Оптимизиране числеността на персонала

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - целта е без значение	3	4,9	4,9	4,9
2 - има известно значение, но не е приоритет	3	4,9	4,9	9,8
3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	11	18,0	18,0	27,9
Валиден 4 - целта е важен приоритет	27	44,3	44,3	72,1
5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	17	27,9	27,9	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

2.3.Задържане на ключовите специалисти

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - целта е без значение	2	3,3	3,3	3,3
2 - има известно значение, но не е приоритет	2	3,3	3,3	6,6
Валиден 3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	2	3,3	3,3	9,8
4 - целта е важен приоритет	29	47,5	47,5	57,4

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number 2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	26	42,6	42,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

2.4.Технологично обновление,реконструкция и модернизация

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
1 - почти няма значение	2	3,3	3,3	3,3
2 - има известно значение, но не е приоритет	1	1,6	1,6	4,9
3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	15	24,6	24,6	29,5
4 - целта е важен приоритет	21	34,4	34,4	63,9
5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	22	36,1	36,1	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

Валиден

2.5.Увеличаване на производителността и ефективността

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - целта е без значение	1	1,6	1,6	1,6
3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	4	6,6	6,6	8,2
4 - целта е важен приоритет	16	26,2	26,2	34,4
5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	39	63,9	63,9	98,4
Не посочил	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

Валиден

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number

2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

2.6.Подобряване на качеството

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - целта е без значение	2	3,3	3,3	3,3
2 - има известно значение, но не е приоритет	2	3,3	3,3	6,6
3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	3	4,9	4,9	11,5
Валиден 4 - целта е важен приоритет	9	14,8	14,8	26,2
5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	45	73,8	73,8	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

2.7.Подобряване на професионалната квалификация

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - целта е без значение	4	6,6	6,6	6,6
1 - почти няма значение	1	1,6	1,6	8,2
2 - има известно значение, но не е приоритет	3	4,9	4,9	13,1
3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	9	14,8	14,8	27,9
Валиден 4 - целта е важен приоритет	19	31,1	31,1	59,0
5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	25	41,0	41,0	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

2.8.Разширяване на продуктите и услугите,подобряване на връз

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
1 - почти няма значение	2	3,3	3,3	3,3
2 - има известно значение, но не е приоритет	3	4,9	4,9	8,2
3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	4	6,6	6,6	14,8
Валиден 4 - целта е важен приоритет	23	37,7	37,7	52,5
5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	29	47,5	47,5	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

2.9.Стабилизиране на финансовото състояние на фирмата

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 целта е без значение	1	1,6	1,6	1,6
3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	4	6,6	6,6	8,2
Валиден 4 - целта е важен приоритет	23	37,7	37,7	45,9
5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	33	54,1	54,1	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

3. В каква степен изброените области (дейности) в управлението на човешките ресурси са приоритет за Вашата фирма?

При 0 – областта е без значение, при 1 – почти няма значение, при 2 – има известно значение, но не е приоритет, при 3 – областта е приоритет, но не от първостепенно значение, при 4 – областта е основен приоритет, при 5 – областта е ключов (решаващ) приоритет, който е от първостепенно значение за развитието на Вашата фирма.

3.1.Разработване на компетентности модели

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - областта е без значение	6	9,8	9,8	9,8
1 - почти няма значение	3	4,9	4,9	14,8
2 - има известно значение, но не е приоритет	5	8,2	8,2	23,0
3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно Валиден значение	16	26,2	26,2	49,2
4 - областта е важен приоритет	25	41,0	41,0	90,2
5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	6	9,8	9,8	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

3.2.Проектиране и оценка на длъжностите

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - областта е без значение	7	11,5	11,5	11,5
1 - почти няма значение	1	1,6	1,6	13,1
2 - има известно значение, но не е приоритет	3	4,9	4,9	18,0
3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно Валиден значение	14	23,0	23,0	41,0



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

4 - областта е важен приоритет	20	32,8	32,8	73,8
5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	16	26,2	26,2	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

3.3. Набиране, подбор и въвеждане на персонал

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - областта е без значение	3	4,9	4,9	4,9
1 - почти няма значение	1	1,6	1,6	6,6
2 - има известно значение, но не е приоритет	4	6,6	6,6	13,1
3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	8	13,1	13,1	26,2
4 - областта е важен приоритет	28	45,9	45,9	72,1
5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	17	27,9	27,9	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

3.4. Управление на талантите и планиране на приемствеността

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - областта е без значение	6	9,8	9,8	9,8
2 - има известно значение, но не е приоритет	3	4,9	4,9	14,8
3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	12	19,7	19,7	34,4



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

4 - областта е важен приоритет	30	49,2	49,2	83,6
5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	10	16,4	16,4	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

3.5.Обучение и развитие

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - областта е без значение	7	11,5	11,5	11,5
1 - почти няма значение	1	1,6	1,6	13,1
2 - има известно значение, но не е приоритет	8	13,1	13,1	26,2
3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	11	18,0	18,0	44,3
4 - областта е важен приоритет	18	29,5	29,5	73,8
5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	16	26,2	26,2	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

Валиден

3.6.Професионално развитие

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - областта е без значение	7	11,5	11,5	11,5
2 - има известно значение, но не е приоритет	1	1,6	1,6	13,1
3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	6	9,8	9,8	23,0

Валиден



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

4 - областта е важен приоритет	22	36,1	36,1	59,0
5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	25	41,0	41,0	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

3.7. Оценка на трудовото представяне

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
1 - почти няма значение	1	1,6	1,6	1,6
2 - има известно значение, но не е приоритет	3	4,9	4,9	6,6
3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	5	8,2	8,2	14,8
Валиден 4 - областта е важен приоритет	29	47,5	47,5	62,3
5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	23	37,7	37,7	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

3.8. Заплащане и стимулиране

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
2 - има известно значение, но не е приоритет	1	1,6	1,6	1,6
Валиден 3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	7	11,5	11,5	13,1
4 - областта е важен приоритет	27	44,3	44,3	57,4



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	26	42,6	42,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

3.9. Вътрешни комуникации и работодателска марка

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - областта е без значение	1	1,6	1,6	1,6
1 - почти няма значение	1	1,6	1,6	3,3
2 - има известно значение, но не е приоритет	1	1,6	1,6	4,9
3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	8	13,1	13,1	18,0
4 - областта е важен приоритет	34	55,7	55,7	73,8
5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	16	26,2	26,2	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

3.10. Изграждане на съпричастност и лоялност

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - областта е без значение	2	3,3	3,3	3,3
1 - почти няма значение	1	1,6	1,6	4,9
2 - има известно значение, но не е приоритет	3	4,9	4,9	9,8
3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	11	18,0	18,0	27,9
4 - областта е важен приоритет	25	41,0	41,0	68,9



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	19	31,1	31,1	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

3.11. Управление на промяната

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - областта е без значение	3	4,9	4,9	4,9
1 - почти няма значение	3	4,9	4,9	9,8
2 - има известно значение, но не е приоритет	2	3,3	3,3	13,1
3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	18	29,5	29,5	42,6
4 - областта е важен приоритет	16	26,2	26,2	68,9
5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	19	31,1	31,1	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

3.12. Ефективно лидерство и екипност

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - областта е без значение	2	3,3	3,3	3,3
1 - почти няма значение	1	1,6	1,6	4,9
2 - има известно значение, но не е приоритет	2	3,3	3,3	8,2
3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	6	9,8	9,8	18,0
4 - областта е важен приоритет	25	41,0	41,0	59,0



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	25	41,0	41,0	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

3.13.1. Други

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
Не отговорили	59	96,7	96,7	96,7
Валиден 5	2	3,3	3,3	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

Съобразно Вашия бизнес имате нужда от лица с:

4.1.С висше образование

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
Не посочили	47	77,0	77,0	77,0
Валиден С висше образование	14	23,0	23,0	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

4.2.Със средно специално

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
Не посочили	32	52,5	52,5	52,5
Валиден Със средно специално	29	47,5	47,5	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

4.3.Със средно

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
Не посочили	23	37,7	37,7	37,7
Валиден Със средно	38	62,3	62,3	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

4.4.С по-ниско

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
Не посочили	55	90,2	90,2	90,2
Валиден С по-ниско	6	9,8	9,8	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

На основата на какви критерии степенувате длъжностите, според тяхното значение за целите на фирмата?

Моля, дайте оценка на значимостта на критериите, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При 0 – критерият няма значение,, а при 5 – е от изключителна важност. Можете да посочите повече от 1 отговор.

5.1.Място в йерархията

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - критерият няма значение	6	9,8	9,8	9,8
1	1	1,6	1,6	11,5
2	1	1,6	1,6	13,1
Валиден 3	8	13,1	13,1	26,2
4	29	47,5	47,5	73,8
5 - е от изключителна важност	16	26,2	26,2	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

5.2.Изискван образователен ценз и квалификация

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - критерият няма значение	3	4,9	4,9	4,9
Валиден 1	1	1,6	1,6	6,6
2	3	4,9	4,9	11,5
3	9	14,8	14,8	26,2



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

4	26	42,6	42,6	68,9
5 - е от изключителна важност	19	31,1	31,1	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

5.3.Изисквани знания, умения и опит за упражняване на длъжност

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
2	1	1,6	1,6	1,6
3	5	8,2	8,2	9,8
4	21	34,4	34,4	44,3
5 - е от изключителна важност	34	55,7	55,7	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

5.4.Степен на напрежение и стрес в работата

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - критерият няма значение	3	4,9	5,0	5,0
2	4	6,6	6,7	11,7
3	18	29,5	30,0	41,7
4	20	32,8	33,3	75,0
5 - е от изключителна важност	15	24,6	25,0	100,0
ОБЩО	60	98,4	100,0	
Missing System	1	1,6		
ОБЩО	61	100,0		



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

5.5. Степен на сложност в изпълняваните функции и задължения

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - критерият няма значение	1	1,6	1,6	1,6
3	5	8,2	8,2	9,8
Валиден 4	33	54,1	54,1	63,9
5 - е от изключителна важност	22	36,1	36,1	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

5.6. Обхват на отговорността и степен на риск

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - критерият няма значение	5	8,2	8,2	8,2
1	1	1,6	1,6	9,8
Валиден 3	9	14,8	14,8	24,6
4	24	39,3	39,3	63,9
5 - е от изключителна важност	22	36,1	36,1	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

5.7. Обхват на контролираните от длъжността ресурси

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - критерият няма значение	3	4,9	4,9	4,9
1	2	3,3	3,3	8,2
2	1	1,6	1,6	9,8
Валиден 3	6	9,8	9,8	19,7
4	31	50,8	50,8	70,5
5 - е от изключителна важност	18	29,5	29,5	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

5.8.Степен на свобода при вземането на решение

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
0 - критерият няма значение	6	9,8	9,8	9,8
2	1	1,6	1,6	11,5
3	20	32,8	32,8	44,3
4	24	39,3	39,3	83,6
5 - е от изключителна важност	10	16,4	16,4	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

5.9.Принос на длъжността към постигането на крайните цели на

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
2	1	1,6	1,6	1,6
3	8	13,1	13,1	14,8
4	28	45,9	45,9	60,7
5 - е от изключителна важност	24	39,3	39,3	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

5.10.Размер на стойността,която длъжността директно създава

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
3	6	9,8	9,8	9,8
4	28	45,9	45,9	55,7
5 - е от изключителна важност	27	44,3	44,3	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Според Вас какви са минималните умения / знания необходими на новите служители в процеса на тяхното назначаване?

6.1.Организационни и комуникативни умения

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен процент
Не посочили	43	70,5	70,5	70,5
Валиден Организационни и комуникативни умения	18	29,5	29,5	100,0
ОБЩО	61			

6.2.Специфични,професионални (технически) знания

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Не посочили	4	6,6	6,6	6,6
Валиден Специфични,професионал ни (технически) знания	57	93,4	93,4	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

6.3.Компютърни и езикови умения

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Не посочили	54	88,5	88,5	88,5
Валиден Компютърни и езикови умения	7	11,5	11,5	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Според Вас какви са минималните професионално-квалификационни умения / знания
необходими на служителите във фирмата спрямо йерархичната структура

7.1.1.Ръководен персонал код1

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	2	3,3	3,3	3,3
Организационни умения	27	44,3	44,3	47,5
Счетоводни умения	1	1,6	1,6	49,2
Креативност	1	1,6	1,6	50,8
Познания в областта на Валиден технологиите	2	3,3	3,3	54,1
Управленски умения	15	24,6	24,6	78,7
Бизнес планиране	4	6,6	6,6	85,2
Комуникационни умения	7	11,5	11,5	96,7
Маркетингови умения	2	3,3	3,3	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

7.1.2.Ръководен персонал код2

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	43	70,5	70,5	70,5
Организационни умения	1	1,6	1,6	72,1
Счетоводни умения	1	1,6	1,6	73,8
Креативност	1	1,6	1,6	75,4
Познания в областта на Валиден технологиите	1	1,6	1,6	77,0
Управленски умения	10	16,4	16,4	93,4
Бизнес планиране	3	4,9	4,9	98,4
Маркетингови умения	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

7.1.3.Ръководен персонал код3

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number
2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	59	96,7	96,7	96,7
Валиден Познания в областта на технологиите	1	1,6	1,6	98,4
Бизнес планиране	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

7.2.1. Персонал с контролни функции код1

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	2	3,3	3,3	3,3
Качествен контрол	18	29,5	29,5	32,8
Валиден Умения в областта на технологиите	8	13,1	13,1	45,9
Организационни умения	9	14,8	14,8	60,7
Компютърни умения	1	1,6	1,6	62,3
Контролни дейности	20	32,8	32,8	95,1
Контрол при изпълнението на въведените стандарти	2	3,3	3,3	98,4
Квалификация за работа по контролни механизми	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

7.2.2. Персонал с контролни функции код2

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	55	90,2	90,2	90,2
Качествен контрол	1	1,6	1,6	91,8
Валиден Умения в областта на технологиите	1	1,6	1,6	93,4
Организационни умения	2	3,3	3,3	96,7
Контролни дейности	1	1,6	1,6	98,4
Контрол при изпълнението на въведените стандарти	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

7.3.1. Персонал с технологични функции код1

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	1	1,6	1,6	1,6
Познания в областта на технологиите	28	45,9	45,9	47,5
Работа с машини	10	16,4	16,4	63,9
Валиден Познание за технологичните фаза на производството	20	32,8	32,8	96,7
Подготовка на стандарти за квалификация	2	3,3	3,3	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

7.3.2. Персонал с технологични функции код2

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	59	96,7	96,7	96,7
Валиден Работа с машини	2	3,3	3,3	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

7.3.3. Персонал с технологични функции код3

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Валиден Без отговор	61	100,0	100,0	100,0



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

7.4.1.Изпълнителен персонал код1

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	5	8,2	8,2	8,2
Умения за работа с машини	29	47,5	47,5	55,7
Да знае как се ръководи фирмата	5	8,2	8,2	63,9
Маркетингови умения	3	4,9	4,9	68,9
Финаси	8	13,1	13,1	82,0
Валиден Опит в планиране на работата на фирмата	4	6,6	6,6	88,5
Да може да работи с основни бизнес партньори	1	1,6	1,6	90,2
Комуникативни умения	5	8,2	8,2	98,4
Взимане на решения	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

7.4.2.Изпълнителен персонал код2

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	52	85,2	85,2	85,2
Финаси	2	3,3	3,3	88,5
Опит в планиране на работата на фирмата	1	1,6	1,6	90,2
Валиден Умения за координация	3	4,9	4,9	95,1
Да може да работи с основни бизнес партньори	1	1,6	1,6	96,7
Взимане на решения	2	3,3	3,3	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

7.4.3.Изпълнителен персонал код3

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	60	98,4	98,4	98,4
Валиден Обработка на данни	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

8. Считате ли, че равнището на квалификация на работниците и служителите във фирмата като цяло е достатъчно добро?

8.СЧИТАТЕ ЛИ,ЧЕ РАВНИЩЕТО НА КВАЛИФИКАЦИЯТА НА РАБОТНИЦИТЕ И

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Да	45	73,8	73,8	73,8
Валиден Не	16	26,2	26,2	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

9. Участвали ли са ръководителите и служителите в обучение за повишаване на професионалната квалификацията през последната година?

9.1.Вътрешно-фирмени обучения

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Да	22	36,1	36,1	36,1
Валиден Не	39	63,9	63,9	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

9.2.Външни специализирани обучения за управление и продажби

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Да	11	18,0	18,0	18,0
Валиден Не	50	82,0	82,0	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

9.3. Външни специализирани обучения в професионалната сфера

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Да	18	29,5	29,5	29,5
Валиден Не	43	70,5	70,5	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

9.4. Специализирани обучения за интелектуална собственост

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Да	2	3,3	3,3	3,3
Валиден Не	59	96,7	96,7	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

10 От какъв тип програми за обучение според вас се нуждаят служителите във Вашата фирма?

10.1. Ключови компетенции

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Не посочили	55	90,2	90,2	90,2
Валиден Ключови компетенции	6	9,8	9,8	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

10.2. Квалификационни обучения

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Не посочили	35	57,4	57,4	57,4
Валиден Квалификационни обучения	26	42,6	42,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

10.3.Преквалификационни обучения

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Не посочили	46	75,4	75,4	75,4
Валиден Преквалификационни обучения	15	24,6	24,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

10.4.Професионални обучения

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Не посочили	34	55,7	55,7	55,7
Валиден Професионални обучения	27	44,3	44,3	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

11 Поощрявате ли участието на служителите във фирмата в професионални и/или квалификационни обучения?

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Да	37	60,7	60,7	60,7
Валиден Не	24	39,3	39,3	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

12 Според Вас колко е допустимо да отсъстват от работа служителите на фирмата, за да посещават курс за професионално обучение в рамките на 100 уч. часа?

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
не отговорил	26	42,6	42,6	42,6
Валиден 13 последователни работни дни по 8 работни часа	10	16,4	16,4	59,0
25 последователни работни дни по 4 работни часа	3	4,9	4,9	63,9



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

50 последователни работни дни по 2 работни часа	3	4,9	4,9	68,9
2 месеца по 7 работни дни (по 1 ден от седмица) по 8 работни	15	24,6	24,6	93,4
2 месеца по 13 работни дни (по 4 дни от седмица) по 4 работни	4	6,6	6,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

13. Според Вас кои служители във фирмата спрямо йерархичната структура имат нужда от професионално обучение?

13.1.Ръководен персонал

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Не посочили	50	82,0	82,0	82,0
Валиден Ръководен персонал	11	18,0	18,0	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

13.2.Персонал с контролни функции

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Не посочили	51	83,6	83,6	83,6
Валиден Персонал с контролни функции	10	16,4	16,4	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

13.3.Персонал с технологични функции

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Не посочили	44	72,1	72,1	72,1
Валиден Персонал с технологични функции	17	27,9	27,9	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

13.4.Изпълнителен персонал

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Не посочили	44	72,1	72,1	72,1
Валиден Изпълнителен персонал	17	27,9	27,9	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

14 В коя специалност / професия е необходимо да се проведе професионално обучение на
Вашите служители?

14.1.

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	25	41,0	41,0	41,0
Техник	1	1,6	1,6	42,6
Пътно строителство	1	1,6	1,6	44,3
Технология на производството	6	9,8	9,8	54,1
Шивач	3	4,9	4,9	59,0
Компютърен курс	1	1,6	1,6	60,7
Технолог	4	6,6	6,6	67,2
Оператор на машина	2	3,3	3,3	70,5
Специалист по продажбите	2	3,3	3,3	73,8
Валиден Хлебар	1	1,6	1,6	75,4
Сладкар	1	1,6	1,6	77,0
Маркетинг	2	3,3	3,3	80,3
Мениджмънт	2	3,3	3,3	83,6
Търсене на възможности за финансиране на компанията	2	3,3	3,3	86,9
Обработка на кожа, кроене и щавене	4	6,6	6,6	93,4
Управление на системи за контрол	1	1,6	1,6	95,1



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Контрол	2	3,3	3,3	98,4
Финанси	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

14.2.В КОЯ СПЕЦИАЛНОСТ/ПРОФЕСИЯ Е НЕОБХОДИМО ДА СЕ ПРОВЕДЕ..

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	47	77,0	77,0	77,0
Техник	1	1,6	1,6	78,7
ВИК	1	1,6	1,6	80,3
Технология на производството	1	1,6	1,6	82,0
Шивач	1	1,6	1,6	83,6
Технолог	1	1,6	1,6	85,2
Оператор на машина	1	1,6	1,6	86,9
Сладкар	1	1,6	1,6	88,5
Пекар	1	1,6	1,6	90,2
Маркетинг	2	3,3	3,3	93,4
Мениджмънт	1	1,6	1,6	95,1
Изработка на изделия от кожа	1	1,6	1,6	96,7
Управление на системи за контрол	1	1,6	1,6	98,4
Контрол	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

Валиден

14.3.В КОЯ СПЕЦИАЛНОСТ/ПРОФЕСИЯ Е НЕОБХОДИМО ДА СЕ ПРОВЕДЕ..

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	54	88,5	88,5	88,5
Жилищно строителство	1	1,6	1,6	90,2
Пекар	1	1,6	1,6	91,8
Бизнес планиране	3	4,9	4,9	96,7

Валиден



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Търсене на възможности за финансиране на компанията	1	1,6	1,6	98,4
Финанси	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

14.4.В КОЯ СПЕЦИАЛНОСТ/ПРОФЕСИЯ Е НЕОБХОДИМО ДА СЕ ПРОВЕДЕ..

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	60	98,4	98,4	98,4
Валиден Търсене на възможности за финансиране на компанията	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

15. Какви умения / квалификации очаквате да бъдат придобити в следствие на провеждане на търсеното професионалното обучение?

15.1.КАКВИ УМЕНИЯ/КВАЛИФИКАЦИИ ОЧАКВАТЕ ДА БЪДАТ ПРИДОБИТИ..

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	25	41,0	41,0	41,0
Умения в областта на технологиите	6	9,8	9,8	50,8
Умения за работа с машини"	11	18,0	18,0	68,9
Компютърни умения	1	1,6	1,6	70,5
Организационни умения	1	1,6	1,6	72,1
По-висока производителност	3	4,9	4,9	77,0
Чуждоезиково обучение	1	1,6	1,6	78,7
Квалификация по стандартизация на продукцията	1	1,6	1,6	80,3
Маркетинг и продажби	4	6,6	6,6	86,9

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number 2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Подобряване на мениджърските умения	3	4,9	4,9	91,8
Повишени знания за възможностите за финансиране на компанията	1	1,6	1,6	93,4
Обработка на кожа и кроене	2	3,3	3,3	96,7
Изработване на готови материали от кожа	1	1,6	1,6	98,4
Контрол на качеството	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

15.2.КАКВИ УМЕНИЯ/КВАЛИФИКАЦИИ ОЧАКВАТЕ ДА БЪДАТ ПРИДОБИТИ..

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	47	77,0	77,0	77,0
Умения в областта на технологиите	1	1,6	1,6	78,7
Умения за работа с машини"	2	3,3	3,3	82,0
Организационни умения	1	1,6	1,6	83,6
Техника на безопасност	1	1,6	1,6	85,2
Поведение, ориентирано към клиентите	1	1,6	1,6	86,9
Валиден Квалификация по стандартизация на продукцията	2	3,3	3,3	90,2
Маркетинг и продажби	1	1,6	1,6	91,8
Подобряване на мениджърските умения	2	3,3	3,3	95,1
Изработване на готови материали от кожа	2	3,3	3,3	98,4
Контрол на качеството	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

15.3. КАКВИ УМЕНИЯ/КВАЛИФИКАЦИИ ОЧАКВАТЕ ДА БЪДАТ ПРИДОБИТИ..

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	56	91,8	91,8	91,8
Организационни умения	1	1,6	1,6	93,4
Техника на безопасност	1	1,6	1,6	95,1
Валиден Подобряване на мениджърските умения	1	1,6	1,6	96,7
Подобряване на уменията за бизнес планиране	2	3,3	3,3	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

15.4. КАКВИ УМЕНИЯ/КВАЛИФИКАЦИИ ОЧАКВАТЕ ДА БЪДАТ ПРИДОБИТИ..

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	59	96,7	96,7	96,7
Подобряване на уменията за бизнес планиране	1	1,6	1,6	98,4
Валиден Повишени знания за възможностите за финансиране на компанията	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

16. Считатели, че във Вашия регион има достатъчно възможности за професионално обучение

16.СЧИТАТЕ ЛИ,ЧЕ ВЪВ ВАШИЯ РЕГИОН ИМА ДОСТАТЪЧНО ВЪЗМОЖНОСТИ

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Да, съгласен съм	30	49,2	49,2	49,2
Нито съгласен, нито не	11	18,0	18,0	67,2
Валиден Не съм съгласен	19	31,1	31,1	98,4
Не отговорили	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

17 В колко програми за обучение сте присъствали/участвали в рамките на една година

17.В КОЛКО ПРОГРАМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ СТЕ ПРИСЪСТВАЛИ/ЧАСТВАЛИ

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
По-малко от 2	25	41,0	41,0	41,0
Между 2-5	11	18,0	18,0	59,0
В нито една програма	25	41,0	41,0	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

18 Моля отговорете с ДА или НЕ на следните твърдения за вашата фирма?

18.1.Имате ли във фирмата служители,в чийто длъжностни харак

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Да	4	6,6	6,6	6,6
Валиден Не	57	93,4	93,4	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

18.2.Преминали ли са служителите на фирмата специализирани о

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Да	17	27,9	27,9	27,9
Валиден Не	44	72,1	72,1	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

18.3.Считате ли,че фирмата има достатъчно финансов ресурс, з

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Да	15	24,6	24,6	24,6
Валиден Не	46	75,4	75,4	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

18.4.Поддържате ли връзки с институции в сферата на образова

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Да	9	14,8	14,8	14,8
Валиден Не	52	85,2	85,2	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

18.5.През последната година имали ли сте съвместни инициатив

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Да	2	3,3	3,3	3,3
Валиден Не	59	96,7	96,7	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

19 Има ли фирмата някои от следните стандарти?

19.1.ISO 9001 (качество)

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	38	62,3	62,3	62,3
Валиден ISO 9001 (качество)	23	37,7	37,7	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

19.2.ISO 140001 (околна среда)

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	59	96,7	96,7	96,7
Валиден ISO 140001 (околна среда)	2	3,3	3,3	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

19.3.OHSAS 18001 (здравословни и безопасни условия на труд)

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	39	63,9	63,9	63,9
Валиден OHSAS 18001	22	36,1	36,1	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

19.4.НАССР (безопасност на храните)

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	49	80,3	80,3	80,3
Валиден НАССР	12	19,7	19,7	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

19.5. Друг стандарт

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Без отговор	56	91,8	91,8	91,8
Валиден Друг стандарт	5	8,2	8,2	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

20 Колко са новопостъпилите служители във фирмата през тази година? Колко нови служители очаквате да назначите през следващата година?:

20.1. Брой новопостъпили служители през последната година

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
0	9	14,8	14,8	14,8
1	8	13,1	13,1	27,9
2	6	9,8	9,8	37,7
3	7	11,5	11,5	49,2
4	5	8,2	8,2	57,4
5	6	9,8	9,8	67,2
6	2	3,3	3,3	70,5
7	3	4,9	4,9	75,4
8	3	4,9	4,9	80,3
Валиден 9	1	1,6	1,6	82,0
10	5	8,2	8,2	90,2
15	1	1,6	1,6	91,8
20	1	1,6	1,6	93,4
25	1	1,6	1,6	95,1
40	1	1,6	1,6	96,7
50	1	1,6	1,6	98,4
60	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

20.2.Очаквани назначения на нови служители през следващата

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
0	15	24,6	24,6	24,6
1	4	6,6	6,6	31,1
2	10	16,4	16,4	47,5
3	6	9,8	9,8	57,4
4	4	6,6	6,6	63,9
5	8	13,1	13,1	77,0
Валиден 6	1	1,6	1,6	78,7
8	2	3,3	3,3	82,0
10	8	13,1	13,1	95,1
11	1	1,6	1,6	96,7
60	1	1,6	1,6	98,4
100	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

21 Колко са напуснали или освободени от работа служители през тази година? Колко служители очаквате да напуснат или да бъдат освободени: от работа през следващата година?

21.1.Брой напуснали служители през последната година

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
0	19	31,1	31,1	31,1
1	13	21,3	21,3	52,5
2	13	21,3	21,3	73,8
3	5	8,2	8,2	82,0
4	1	1,6	1,6	83,6
Валиден 5	3	4,9	4,9	88,5
7	3	4,9	4,9	93,4
8	1	1,6	1,6	95,1
20	1	1,6	1,6	96,7
50	2	3,3	3,3	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

21.2.Очаквани освобождения на служители през следващата годи

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
0	39	63,9	63,9	63,9
1	5	8,2	8,2	72,1
2	4	6,6	6,6	78,7
3	2	3,3	3,3	82,0
Валиден 5	6	9,8	9,8	91,8
10	3	4,9	4,9	96,7
50	1	1,6	1,6	98,4
100	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

22 Имате ли практиката във вашата фирма да планирате дейността и в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план?

22.ИМАТЕ ЛИ ПРАКТИКА ВЪВ ВАШАТА ФИРМА ДА ПЛАНИРАТЕ ДЕЙНОСТТА

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Не посочили	5	8,2	8,2	8,2
Краткосрочен план (до 2 г.)	34	55,7	55,7	63,9
Средносрочен план (от 2 до 5 г.)	19	31,1	31,1	95,1
Дългосрочен план (от 5 до 20 и повече години)	3	4,9	4,9	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

23 Има ли фирмата:

23.1.Интернет страница

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Не посочили	21	34,4	34,4	34,4
Интернет страница	28	45,9	45,9	80,3
2	12	19,7	19,7	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

23.2.Възможност за интернет продажби

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Не посочили	29	47,5	47,5	47,5
Да	4	6,6	6,6	54,1
Не	28	45,9	45,9	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

23.3.Електронен подпис

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Не посочили	11	18,0	18,0	18,0
Да	22	36,1	36,1	54,1
Не	6	9,8	9,8	63,9
Други	22	36,1	36,1	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

25.ВАШИЯТ ПОЛ Е:

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Мъже	36	59,0	59,0	59,0
Жени	25	41,0	41,0	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

26. ВАШАТА ДЛЪЖНОСТ Е:

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Валиден Собственик и управител	41	67,2	67,2	67,2
Управител	5	8,2	8,2	75,4
Ръководител отдел "Човешки ресурси"	12	19,7	19,7	95,1
Друго	3	4,9	4,9	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

27. ПО ОБРАЗОВАНИЕ ВИЕ СТЕ:

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Валиден С висше образование	38	62,3	62,3	62,3
Със средно специална	10	16,4	16,4	78,7
Със средно	13	21,3	21,3	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

28. ГОДИНИ ОПИТ В ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Валиден 2	1	1,6	1,6	1,6
4	1	1,6	1,6	3,3
6	3	4,9	4,9	8,2
7	2	3,3	3,3	11,5
8	7	11,5	11,5	23,0
9	2	3,3	3,3	26,2
10	4	6,6	6,6	32,8
11	2	3,3	3,3	36,1
12	3	4,9	4,9	41,0
13	2	3,3	3,3	44,3
14	2	3,3	3,3	47,5
15	6	9,8	9,8	57,4



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

16	2	3,3	3,3	60,7
18	3	4,9	4,9	65,6
19	1	1,6	1,6	67,2
20	8	13,1	13,1	80,3
21	1	1,6	1,6	82,0
22	2	3,3	3,3	85,2
23	2	3,3	3,3	88,5
25	2	3,3	3,3	91,8
26	1	1,6	1,6	93,4
30	2	3,3	3,3	96,7
33	1	1,6	1,6	98,4
35	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

29. МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Община Благоевград	31	50,8	50,8	50,8
Валиден Община Куманово	30	49,2	49,2	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

30. ЮРИДИЧЕСКИ СТАТУС:

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
Едноличен търговец	1	1,6	1,6	1,6
Събирателно дружество	19	31,1	31,1	32,8
ООД (ЕООД)	34	55,7	55,7	88,5
Акционерно дружество	5	8,2	8,2	96,7
Кооперация	2	3,3	3,3	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

31.1.Година на основаване

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
1950	1	1,6	1,6	1,6
1951	1	1,6	1,6	3,3
1960	1	1,6	1,6	4,9
1978	1	1,6	1,6	6,6
1987	1	1,6	1,6	8,2
1990	3	4,9	4,9	13,1
1991	5	8,2	8,2	21,3
1992	4	6,6	6,6	27,9
1993	1	1,6	1,6	29,5
1994	3	4,9	4,9	34,4
1995	3	4,9	4,9	39,3
1996	1	1,6	1,6	41,0
1997	1	1,6	1,6	42,6
1998	2	3,3	3,3	45,9
1999	1	1,6	1,6	47,5
2000	4	6,6	6,6	54,1
2001	5	8,2	8,2	62,3
2002	1	1,6	1,6	63,9
2003	7	11,5	11,5	75,4
2004	3	4,9	4,9	80,3
2005	2	3,3	3,3	83,6
2006	3	4,9	4,9	88,5
2007	1	1,6	1,6	90,2
2008	1	1,6	1,6	91,8
2010	1	1,6	1,6	93,4
2011	1	1,6	1,6	95,1
2012	3	4,9	4,9	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

Валиден



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

31.2.Брой наети лица

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
2	1	1,6	1,6	1,6
3	1	1,6	1,6	3,3
5	2	3,3	3,3	6,6
6	1	1,6	1,6	8,2
7	1	1,6	1,6	9,8
8	3	4,9	4,9	14,8
9	2	3,3	3,3	18,0
10	1	1,6	1,6	19,7
12	2	3,3	3,3	23,0
13	1	1,6	1,6	24,6
15	3	4,9	4,9	29,5
20	2	3,3	3,3	32,8
21	1	1,6	1,6	34,4
23	4	6,6	6,6	41,0
24	1	1,6	1,6	42,6
Валиден 25	2	3,3	3,3	45,9
30	1	1,6	1,6	47,5
33	1	1,6	1,6	49,2
35	3	4,9	4,9	54,1
38	1	1,6	1,6	55,7
39	1	1,6	1,6	57,4
40	7	11,5	11,5	68,9
45	1	1,6	1,6	70,5
47	1	1,6	1,6	72,1
48	1	1,6	1,6	73,8
49	1	1,6	1,6	75,4
54	1	1,6	1,6	77,0
55	1	1,6	1,6	78,7
60	1	1,6	1,6	80,3
64	1	1,6	1,6	82,0
70	1	1,6	1,6	83,6



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

72	1	1,6	1,6	85,2
82	1	1,6	1,6	86,9
84	1	1,6	1,6	88,5
85	1	1,6	1,6	90,2
90	1	1,6	1,6	91,8
99	1	1,6	1,6	93,4
100	1	1,6	1,6	95,1
142	1	1,6	1,6	96,7
150	1	1,6	1,6	98,4
210	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	

31.3.Средна възраст на наетите

	Брой	Процент	Валиден Процент	Кумулативен Процент
30	6	9,8	9,8	9,8
32	1	1,6	1,6	11,5
33	1	1,6	1,6	13,1
34	4	6,6	6,6	19,7
35	5	8,2	8,2	27,9
36	2	3,3	3,3	31,1
37	8	13,1	13,1	44,3
Валиден 38	2	3,3	3,3	47,5
39	6	9,8	9,8	57,4
40	9	14,8	14,8	72,1
42	2	3,3	3,3	75,4
45	10	16,4	16,4	91,8
50	4	6,6	6,6	98,4
55	1	1,6	1,6	100,0
ОБЩО	61	100,0	100,0	



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

9.1. ПРИЛОЖЕНИЕ 3 ДВУМЕРНИ РАЗПРЕДЕЛЕНИЯ

1. ВАШАТА КОМПАНИЯ РАБОТИ В СЛЕДНИЯ ОТРАСЪЛ: * 29. МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29. МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
1. ВАШАТА КОМПАНИЯ РАБОТИ В СЛЕДНИЯ ОТРАСЪЛ:	Производство на хранителни продукти	6	8	14
	Производство на текстил и облекло	19	11	30
	Производство на дървен материал и мебели	3	2	5
	Производство на хартия, картон и изделия от тях	0	1	1
	Производство на метални изделия	0	1	1
	Производство на компютърна и комуникационна техника	1	0	1
	Производство, ремонт и инсталиране на машини	1	0	1
	Други дейности	1	7	8
ОБЩО		31	30	61

2.1. Намаляване на разходите * 29. МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29. МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
2.1. Намаляване на разходите	0 - целта е без значение	1	0	1
	1 - почти няма значение	1	0	1
	2 - има известно значение, но не е приоритет	3	0	3
	3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	4	0	4



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

	4 - целта е важен приоритет	14	6	20
	5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	8	24	32
ОБЩО		31	30	61

2.2.Оптимизиране числеността на персонала * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
2.2.Оптимизиране числеността на персонала	0 - целта е без значение	3	0	3
	2 - има известно значение, но не е приоритет	3	0	3
	3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	6	5	11
	4 - целта е важен приоритет	8	19	27
	5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	11	6	17
	ОБЩО	31	30	61

2.3.Задържане на ключовите специалисти * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
2.3.Задържане на ключовите специалисти	0 - целта е без значение	2	0	2
	2 - има известно значение, но не е приоритет	2	0	2
	3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	1	1	2



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

	4 - целта е важен приоритет	6	23	29
	5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	20	6	26
ОБЩО		31	30	61

2.4.Технологично обновление, реконструкция и модернизация * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
2.4.Технологично обновление,реконструкция и модернизация	1 - почти няма значение	2	0	2
	2 - има известно значение, но не е приоритет	1	0	1
	3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	9	6	15
	4 - целта е важен приоритет	7	14	21
	5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	12	10	22
	ОБЩО	31	30	61

2.5.Увеличаване на производителността и ефективността * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
2.5.Увеличаване на производителността и ефективността	0 - целта е без значение	1	0	1
	3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	3	1	4
	4 - целта е важен приоритет	9	7	16



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

	5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	18	21	39
	35	0	1	1
ОБЩО		31	30	61

2.6.Подобряване на качеството * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
2.6.Подобряване на качеството	0 - целта е без значение	2	0	2
	2 - има известно значение, но не е приоритет	2	0	2
	3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	3	0	3
	4 - целта е важен приоритет	4	5	9
	5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	20	25	45
	ОБЩО	31	30	61

2.7.Подобряване на професионалната квалификация * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
2.7.Подобряване на професионалната квалификация	0 - целта е без значение	4	0	4
	1 - почти няма значение	1	0	1
	2 - има известно значение, но не е приоритет	3	0	3
	3 - целта е приоритет, но не е от първостепенно значение	6	3	9



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

	4 - целта е важен приоритет	9	10	19
	5 - целта е ключов приоритет, от първостепенно значение	8	17	25
ОБЩО		31	30	61

3.1.Разработване на компетентности модели * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
3.1.Разработване на компетентности модели	0 - областта е без значение	6	0	6
	1 - почти няма значение	3	0	3
	2 - има известно значение, но не е приоритет	4	1	5
	3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	9	7	16
	4 - областта е важен приоритет	6	19	25
	5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	3	3	6
	ОБЩО	31	30	61

3.2.Проектиране и оценка на длъжностите * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
3.2.Проектиране и оценка на длъжностите	0 - областта е без значение	7	0	7
	1 - почти няма значение	1	0	1
	2 - има известно значение, но не е приоритет	2	1	3



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	7	7	14
4 - областта е важен приоритет	4	16	20
5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	10	6	16
ОБЩО	31	30	61

3.3.Набиране,подбор и въвеждане на персонал * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

	29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
	Община Благоевград	Община Куманово	
0 - областта е без значение	3	0	3
1 - почти няма значение	1	0	1
2 - има известно значение, но не е приоритет	4	0	4
3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	5	3	8
4 - областта е важен приоритет	7	21	28
5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	11	6	17
ОБЩО	31	30	61



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

3.4.Управление на талантите и планиране на приемствеността * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
3.4.Управление на талантите и планиране на приемствеността	0 - областта е без значение	6	0	6
	2 - има известно значение, но не е приоритет	3	0	3
	3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	7	5	12
	4 - областта е важен приоритет	11	19	30
	5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	4	6	10
	ОБЩО	31	30	61

3.5.Обучение и развитие * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
3.5.Обучение и развитие	0 - областта е без значение	7	0	7
	1 - почти няма значение	1	0	1
	2 - има известно значение, но не е приоритет	8	0	8
	3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	9	2	11
	4 - областта е важен приоритет	4	14	18
	5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	2	14	16
	ОБЩО	31	30	61



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

3.6.Професионално развитие * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
3.6.Професионално развитие	0 - областта е без значение	7	0	7
	2 - има известно значение, но не е приоритет	1	0	1
	3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	4	2	6
	4 - областта е важен приоритет	11	11	22
	5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	8	17	25
	ОБЩО	31	30	61

3.7.Оценка на трудовото представяне * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
3.7.Оценка на трудовото представяне	1 - почти няма значение	1	0	1
	2 - има известно значение, но не е приоритет	2	1	3
	3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	1	4	5
	4 - областта е важен приоритет	7	22	29
	5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	20	3	23
	ОБЩО	31	30	61



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

3.8.Заплащане и стимулиране * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
3.8.Заплащане и стимулиране	2 - има известно значение, но не е приоритет	1	0	1
	3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	4	3	7
	4 - областта е важен приоритет	7	20	27
	5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	19	7	26
	ОБЩО	31	30	61

3.9.Вътрешни комуникации и работодателска марка * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
3.9.Вътрешни комуникации и работодателска марка	0 - областта е без значение	1	0	1
	1 - почти няма значение	1	0	1
	2 - има известно значение, но не е приоритет	1	0	1
	3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	6	2	8
	4 - областта е важен приоритет	17	17	34
	5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	5	11	16
	ОБЩО	31	30	61



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

3.10.Изграждане на съпричастност и лоялност * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община	Община	
		Благоевград	Куманово	
3.10.Изграждане на съпричастност и лоялност	0 - областта е без значение	2	0	2
	1 - почти няма значение	1	0	1
	2 - има известно значение, но не е приоритет	3	0	3
	3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	6	5	11
	4 - областта е важен приоритет	13	12	25
	5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	6	13	19
	ОБЩО	31	30	61

3.11.Управление на промяната * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община	Община	
		Благоевград	Куманово	
3.11.Управление на промяната	0 - областта е без значение	3	0	3
	1 - почти няма значение	3	0	3
	2 - има известно значение, но не е приоритет	2	0	2
	3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	12	6	18
	4 - областта е важен приоритет	7	9	16



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	4	15	19
ОБЩО	31	30	61

3.12.Ефективно лидерство и екипност * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

	29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
	Община Благоевград	Община Куманово	
0 - областта е без значение	2	0	2
1 - почти няма значение	1	0	1
2 - има известно значение, но не е приоритет	1	1	2
3.12.Ефективно лидерство и екипност 3 - областта е приоритет, но не е от първостепенно значение	3	3	6
4 - областта е важен приоритет	12	13	25
5 - областта е ключов приоритет, от първостепенно значение	12	13	25
ОБЩО	31	30	61

4.1.С висше образование * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

	29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
	Община Благоевград	Община Куманово	
4.1.С висше образование Не посочили	26	21	47
С висше образование	5	9	14
ОБЩО	31	30	61



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

4.2.Със средно специално * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
4.2.Със средно специално	Не посочили	18	14	32
	Със средно специално	13	16	29
ОБЩО		31	30	61

4.3.Със средно * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
4.3.Със средно	Не посочили	8	15	23
	Със средно	23	15	38
ОБЩО		31	30	61

4.4.С по-ниско * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
4.4.С по-ниско	Не посочили	25	30	55
	С по-ниско	6	0	6
ОБЩО		31	30	61

5.1.Място в йерархията * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
5.1.Място в йерархията	0 - критерият няма значение	6	0	6
	1	1	0	1
	2	0	1	1
	3	4	4	8



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

	4	6	23	29
	5 - е от изключителна важност	14	2	16
ОБЩО		31	30	61

5.2.Изискван образователен ценз и квалификация * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
	0 - критерият няма значение	3	0	3
5.2.Изискван	1	1	0	1
образователен ценз и	2	2	1	3
квалификация	3	4	5	9
	4	9	17	26
	5 - е от изключителна важност	12	7	19
ОБЩО		31	30	61

5.3.Изисквани знания,умения и опит за упражняване на длъжност * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
	2	0	1	1
5.3.Изисквани	3	1	4	5
знания,умения и опит за	4	7	14	21
упражняване на длъжност	5 - е от изключителна важност	23	11	34
ОБЩО		31	30	61

5.4.Степен на напрежение и стрес в работата * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
5.4.Степен на напрежение и стрес в работата	0 - критерият няма значение	3	0	3



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

	2	3	1	4
	3	16	2	18
	4	7	13	20
	5 - е от изключителна важност	2	13	15
ОБЩО		31	29	60

5.5.Степен на сложност в изпълняваните функции и задължения * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
	0 - критерият няма значение	1	0	1
5.5.Степен на сложност в изпълняваните функции и задължения	3	3	2	5
	4	17	16	33
	5 - е от изключителна важност	10	12	22
ОБЩО		31	30	61

5.6.Обхват на отговорността и степен на риск * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
	0 - критерият няма значение	5	0	5
5.6.Обхват на	1	1	0	1
отговорността и степен на	3	5	4	9
риск	4	14	10	24
	5 - е от изключителна важност	6	16	22
ОБЩО		31	30	61

5.7.Обхват на контролираните от длъжността ресурси * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number

2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
5.7.Обхват на контролираните от длъжността ресурси	0 - критерият няма значение	3	0	3
	1	2	0	2
	2	1	0	1
	3	2	4	6
	4	17	14	31
	5 - е от изключителна важност	6	12	18
ОБЩО		31	30	61

5.8.Степен на свобода при вземането на решение * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
5.8.Степен на свобода при вземането на решение	0 - критерият няма значение	6	0	6
	2	1	0	1
	3	12	8	20
	4	9	15	24
	5 - е от изключителна важност	3	7	10
ОБЩО		31	30	61

5.9.Принос на длъжността към постигането на крайните цели на * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
5.9.Принос на длъжността към постигането на крайните цели на	2	0	1	1
	3	2	6	8
	4	11	17	28
	5 - е от изключителна важност	18	6	24
ОБЩО		31	30	61

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number 2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

5.10.Размер на стойността,която длъжността директно създава * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
5.10.Размер на	3	2	4	6
стойността,която	4	10	18	28
длъжността директно	5 - е от изключителна	19	8	27
създава	важност			
ОБЩО		31	30	61

6.1.Организационни и комуникативни умения * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
6.1.Организационни и	0	26	17	43
комуникативни умения	Организационни и	5	13	18
	комуникативни умения			
ОБЩО		31	30	61

6.2.Специфични,професионални (технически) знания * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
6.2.Специфични,професио	0	0	4	4
нални (технически) знания	Специфични,професионал	31	26	57
	ни (технически) знания			
ОБЩО		31	30	61



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

6.3.Компютърни и езикови умения * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
6.3.Компютърни и езикови умения	0	29	25	54
	Компютърни и езикови умения	2	5	7
	ОБЩО	31	30	61

6.4.Други * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
6.4.Други	0	29	30	59
	Други	2	0	2
	ОБЩО	31	30	61

**8.СЧИТАТЕ ЛИ,ЧЕ РАВНИЩЕТО НА КВАЛИФИКАЦИЯТА НА РАБОТНИЦИТЕ И
* 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation**

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
8.СЧИТАТЕ ЛИ,ЧЕ РАВНИЩЕТО НА КВАЛИФИКАЦИЯТА НА РАБОТНИЦИТЕ И	Да	29	16	45
	Не	2	14	16
	ОБЩО	31	30	61

9.1.Вътрешно-фирмени обучения * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number 2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
9.1.Вътрешно-фирмени	Да	10	12	22
обучения	Не	21	18	39
ОБЩО		31	30	61

9.2.Външни специализирани обучения за управление и продажби *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
9.2.Външни	Да	3	8	11
специализирани обучения	Не	28	22	50
за управление и продажби				
ОБЩО		31	30	61

9.3.Външни специализирани обучения в професионалната сфера н *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
9.3.Външни	Да	7	11	18
специализирани обучения	Не	24	19	43
в професионалната сфера				
н				
ОБЩО		31	30	61

9.4.Специализирани обучения за интелектуална собственост *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
9.4.Специализирани	Да	0	2	2
обучения за интелектуална	Не	31	28	59
собственост				
ОБЩО		31	30	61

10.1.Ключови компетенции * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
10.1.Ключови компетенции	0	31	24	55
	Ключови компетенции	0	6	6
ОБЩО		31	30	61

10.2.Квалификационни обучения * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
10.2.Квалификационни	0	16	19	35
обучения	Квалификационни	15	11	26
	обучения			
ОБЩО		31	30	61

10.3.Преквалификационни обучения * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
10.3.Преквалификационни	0	27	19	46



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

обучения	Преквалификационни обучения	4	11	15
ОБЩО		31	30	61

10.4.Професионални обучения * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
10.4.Професионални обучения	0	18	16	34
	Професионални обучения	13	14	27
ОБЩО		31	30	61

11.ПООЩРЯВАТЕ ЛИ УЧАСТИЕТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ВЪВ ФИРМАТА В

ПРОФ * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
11.ПООЩРЯВАТЕ ЛИ УЧАСТИЕТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ВЪВ ФИРМАТА В ПРОФ	Да	16	21	37
	Не	15	9	24
ОБЩО		31	30	61

12.СПОРЕД ВАС КОЛКО Е ДОПУСТИМО ДА ОТСЪСТВАТ ОТ РАБОТА СЛУЖИ *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
12.СПОРЕД ВАС КОЛКО Е	не отговорил	17	9	26



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

ДОПУСТИМО ДА ОТСЪСТВАТ ОТ РАБОТА СЛУЖИ	13 последователни работни дни по 8 работни часа	8	2	10
	25 последователни работни дни по 4 работни часа	0	3	3
	50 последователни работни дни по 2 работни часа	1	2	3
	2 месеца по 7 работни дни (по 1 ден от седмица) по 8 работни	4	11	15
	2 месеца по 13 работни дни (по 4 дни от седмица) по 4 работн	1	3	4
ОБЩО		31	30	61

13.1.Ръководен персонал * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
13.1.Ръководен персонал	0	27	23	50
	Ръководен персонал	4	7	11
ОБЩО		31	30	61

13.2.Персонал с контролни функции * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
13.2.Персонал с контролни функции	0	25	26	51
	Персонал с контролни функции	6	4	10
ОБЩО		31	30	61

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number
2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

13.3.Персонал с технологични функции * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
13.3.Персонал с	0	24	20	44
технологични функции	Персонал с технологични функции	7	10	17
ОБЩО		31	30	61

13.4.Изпълнителен персонал * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
13.4.Изпълнителен	0	22	22	44
персонал	Изпълнителен персонал	9	8	17
ОБЩО		31	30	61

13.5.Други * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
13.5.Други	0	31	28	59
	Други	0	2	2
ОБЩО		31	30	61

13.5.1.Други-код * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number 2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

	29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
	Община Благоевград	Община Куманово	
13.5.1.Други-код 0	31	30	61
ОБЩО	31	30	61

13.5.2.Други-код2 * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

	29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
	Община Благоевград	Община Куманово	
13.5.2.Други-код2 0	31	30	61
ОБЩО	31	30	61

14.1.В КОЯ СПЕЦИАЛНОСТ/ПРОФЕСИЯ Е НЕОБХОДИМО ДА СЕ ПРОВЕДЕ.. *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
14.1.В КОЯ СПЕЦИАЛНОСТ/ПРОФЕС ИЯ Е НЕОБХОДИМО ДА СЕ ПРОВЕДЕ..	Без отговор	16	9	25
	Техник	1	0	1
	Пътно строителство	1	0	1
	Технология на производството	3	3	6
	Шивач	3	0	3
	Компютърен курс	1	0	1
	Технолог	3	1	4
	Оператор на машина	1	1	2
	Специалист по продажбите	1	1	2
	Хлебар	1	0	1
	Сладкар	0	1	1
	Маркетинг	0	2	2

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number

2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

	Мениджмънт	0	2	2
	Търсене на възможности за финансиране на компанията	0	2	2
	Обработка на кожа, кроене и щавене	0	4	4
	Управление на системи за контрол	0	1	1
	Контрол	0	2	2
	Финанси	0	1	1
ОБЩО		31	30	61

14.2.В КОЯ СПЕЦИАЛНОСТ/ПРОФЕСИЯ Е НЕОБХОДИМО ДА СЕ ПРОВЕДЕ.. *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
14.2.В КОЯ СПЕЦИАЛНОСТ/ПРОФЕСИЯ Е НЕОБХОДИМО ДА СЕ ПРОВЕДЕ..	Без отговор	27	20	47
	Техник	1	0	1
	ВИК	1	0	1
	Технология на производството	0	1	1
	Шивач	1	0	1
	Технолог	0	1	1
	Оператор на машина	0	1	1
	Сладкар	1	0	1
	Пекар	0	1	1
	Маркетинг	0	2	2
	Мениджмънт	0	1	1
	Изработка на изделия от кожа	0	1	1
	Управление на системи за контрол	0	1	1
	Контрол	0	1	1



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

ОБЩО	31	30	61
------	----	----	----

14.3.В КОЯ СПЕЦИАЛНОСТ/ПРОФЕСИЯ Е НЕОБХОДИМО ДА СЕ ПРОВЕДЕ.. *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
14.3.В КОЯ СПЕЦИАЛНОСТ/ПРОФЕСИЯ Е НЕОБХОДИМО ДА СЕ ПРОВЕДЕ..	Без отговор	29	25	54
	Жилищно строителство	1	0	1
	Пекар	1	0	1
	Бизнес планиране	0	3	3
	Търсене на възможности за финансиране на компанията	0	1	1
	Финанси	0	1	1
ОБЩО		31	30	61

14.4.В КОЯ СПЕЦИАЛНОСТ/ПРОФЕСИЯ Е НЕОБХОДИМО ДА СЕ ПРОВЕДЕ.. *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
14.4.В КОЯ СПЕЦИАЛНОСТ/ПРОФЕСИЯ Е НЕОБХОДИМО ДА СЕ ПРОВЕДЕ..	Без отговор	31	29	60
	Търсене на възможности за финансиране на компанията	0	1	1
	ОБЩО	31	30	61

14.5.В КОЯ СПЕЦИАЛНОСТ/ПРОФЕСИЯ Е НЕОБХОДИМО ДА СЕ ПРОВЕДЕ.. *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number 2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

	29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
	Община Благоевград	Община Куманово	
14.5.В КОЯ СПЕЦИАЛНОСТ/ПРОФЕСИЯ Е НЕОБХОДИМО ДА СЕ ПРОВЕДЕ..	Без отговор	31	30
ОБЩО	31	30	61

15.1.КАКВИ УМЕНИЯ/КВАЛИФИКАЦИИ ОЧАКВАТЕ ДА БЪДАТ ПРИДОБИТИ.. *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
15.1.КАКВИ УМЕНИЯ/КВАЛИФИКАЦИИ ОЧАКВАТЕ ДА БЪДАТ ПРИДОБИТИ..	Без отговор	16	9	25
	Умения в областта на технологиите	3	3	6
	Умения за работа с машини"	7	4	11
	Компютърни умения	1	0	1
	Организационни умения	1	0	1
	По-висока производителност	2	1	3
	Чуждоезиково обучение	1	0	1
	Квалификация по стандартизация на продукцията	0	1	1
	Маркетинг и продажби	0	4	4
	Подобряване на мениджърските умения	0	3	3
	Повишени знания за възможностите за финансиране на компанията	0	1	1



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

	Обработка на кожа и кроене	0	2	2
	Изработване на готови материали от кожа	0	1	1
	Контрол на качеството	0	1	1
ОБЩО		31	30	61

15.2.КАКВИ УМЕНИЯ/КВАЛИФИКАЦИИ ОЧАКВАТЕ ДА БЪДАТ ПРИДОБИТИ.. *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
15.2.КАКВИ УМЕНИЯ/КВАЛИФИКАЦИИ ОЧАКВАТЕ ДА БЪДАТ ПРИДОБИТИ..	Без отговор	28	19	47
	Умения в областта на технологиите	0	1	1
	Умения за работа с машини"	0	2	2
	Организационни умения	0	1	1
	Техника на безопасност	1	0	1
	Поведение, ориентирано към клиентите	1	0	1
	Квалификация по стандартизация на продукцията	1	1	2
	Маркетинг и продажби	0	1	1
	Подобряване на мениджърските умения	0	2	2
	Изработване на готови материали от кожа	0	2	2
ОБЩО	Контрол на качеството	0	1	1
		31	30	61



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

15.3.КАКВИ УМЕНИЯ/КВАЛИФИКАЦИИ ОЧАКВАТЕ ДА БЪДАТ ПРИДОБИТИ.. *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
15.3.КАКВИ УМЕНИЯ/КВАЛИФИКАЦИИ И ОЧАКВАТЕ ДА БЪДАТ ПРИДОБИТИ..	Без отговор	31	25	56
	Организационни умения	0	1	1
	Техника на безопасност	0	1	1
	Подобряване на мениджърските умения	0	1	1
	Подобряване на уменията за бизнес планиране	0	2	2
ОБЩО		31	30	61

15.4.КАКВИ УМЕНИЯ/КВАЛИФИКАЦИИ ОЧАКВАТЕ ДА БЪДАТ ПРИДОБИТИ.. *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
15.4.КАКВИ УМЕНИЯ/КВАЛИФИКАЦИИ И ОЧАКВАТЕ ДА БЪДАТ ПРИДОБИТИ..	Без отговор	31	28	59
	Подобряване на уменията за бизнес планиране	0	1	1
	Повишени знания за възможностите за финансиране на компанията	0	1	1
ОБЩО		31	30	61

15.5.КАКВИ УМЕНИЯ/КВАЛИФИКАЦИИ ОЧАКВАТЕ ДА БЪДАТ ПРИДОБИТИ.. *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:	ОБЩО
--	--	--------------------	------



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

	Община Благоевград	Община Куманово	
15.5.КАКВИ УМЕНИЯ/КВАЛИФИКАЦИИ И ОЧАКВАТЕ ДА БЪДАТ ПРИДОБИТИ..	31	30	61
ОБЩО	31	30	61

16.СЧИТАТЕ ЛИ,ЧЕ ВЪВ ВАШИЯ РЕГИОН ИМА ДОСТАТЪЧНО ВЪЗМОЖНОСТИ *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
16.СЧИТАТЕ ЛИ,ЧЕ ВЪВ ВАШИЯ РЕГИОН ИМА ДОСТАТЪЧНО ВЪЗМОЖНОСТИ	Да, съгласен съм	8	22	30
	Нито съгласен, нито не	4	7	11
	Не съм съгласен	19	0	19
	Не отговорили	0	1	1
ОБЩО		31	30	61

17.В КОЛКО ПРОГРАМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ СТЕ ПРИСЪСТВАЛИ/ЧАСТВАЛИ *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
17.В КОЛКО ПРОГРАМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ СТЕ ПРИСЪСТВАЛИ/ЧАСТВАЛ И	По-малко от 2	7	18	25
	Между 2-5	3	8	11
	В нито една програма	21	4	25
ОБЩО		31	30	61



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

18.1.Имате ли във фирмата служители,в чийто длъжностни харак *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
18.1.Имате ли във	Да	1	3	4
фирмата служители,в	Не	30	27	57
чийто длъжностни харак				
ОБЩО		31	30	61

18.2.Преминали ли са служителите на фирмата специализирани о *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
18.2.Преминали ли са	Да	6	11	17
служителите на фирмата	Не	25	19	44
специализирани о				
ОБЩО		31	30	61

18.3.Считате ли,че фирмата има достатъчно финансов ресурс, з *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
18.3.Считате ли,че	Да	1	14	15
фирмата има достатъчно	Не	30	16	46
финансов ресурс, з				
ОБЩО		31	30	61



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

18.4.Поддържате ли връзки с институции в сферата на образова *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
18.4.Поддържате ли	Да	1	8	9
връзки с институции в	Не	30	22	52
сферата на образова				
ОБЩО		31	30	61

18.5.През последната година имали ли сте съвместни инициатив *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
18.5.През последната	Да	2	0	2
година имали ли сте	Не	29	30	59
съвместни инициатив				
ОБЩО		31	30	61

19.1.ISO 9001 (качество) * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
19.1.ISO 9001 (качество)	0	18	20	38
	ISO 9001 (качество)	13	10	23
ОБЩО		31	30	61

19.2.ISO 140001 (околна среда) * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number
2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
19.2.ISO 140001 (околна среда)	0 2	29 2	30 0	59 2
ОБЩО		31	30	61

19.3.OHSAS 18001 (здравословни и безопасни условия на труд) *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
19.3.OHSAS 18001 (здравословни и безопасни условия на труд)	0 3	9 22	30 0	39 22
ОБЩО		31	30	61

19.4.НАССР (безопасност на храните) * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
19.4.НАССР (безопасност на храните)	0 4	26 5	23 7	49 12
ОБЩО		31	30	61

19.5.Друг стандарт * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

	29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:	ОБЩО



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

	Община Благоевград	Община Куманово	
19.5.Друг стандарт 0	27	29	56
5	4	1	5
ОБЩО	31	30	61

20.1.Брой новопостъпили служители през последната година *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
	0	7	2	9
	1	2	6	8
	2	0	6	6
	3	1	6	7
	4	1	4	5
	5	4	2	6
	6	1	1	2
20.1.Брой новопостъпили	7	1	2	3
служители през	8	3	0	3
последната година	9	1	0	1
	10	4	1	5
	15	1	0	1
	20	1	0	1
	25	1	0	1
	40	1	0	1
	50	1	0	1
	60	1	0	1
ОБЩО		31	30	61

20.2.Очаквани назначения на нови служители през следващата *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number 2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
	0	14	1	15
	1	0	4	4
	2	0	10	10
	3	2	4	6
	4	0	4	4
20.2.Очаквани назначения	5	3	5	8
на нови служители през	6	0	1	1
слведващата	8	1	1	2
	10	8	0	8
	11	1	0	1
	60	1	0	1
	100	1	0	1
ОБЩО		31	30	61

21.1.Брой напуснали служители през последната година *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
	0	7	12	19
	1	4	9	13
	2	4	9	13
	3	5	0	5
21.1.Брой напуснали	4	1	0	1
служители през	5	3	0	3
последната година	7	3	0	3
	8	1	0	1
	20	1	0	1
	50	2	0	2
ОБЩО		31	30	61



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

21.2.Очаквани освобождения на служители през следващата годи *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
	0	13	26	39
	1	2	3	5
21.2.Очаквани	2	3	1	4
освобождения на	3	2	0	2
служители през	5	6	0	6
следващата годи	10	3	0	3
	50	1	0	1
	100	1	0	1
ОБЩО		31	30	61

22.ИМАТЕ ЛИ ПРАКТИКА ВЪВ ВАШАТА ФИРМА ДА ПЛАНИРАТЕ ДЕЙНОСТТА *

29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
	0	4	1	5
22.ИМАТЕ ЛИ ПРАКТИКА	Краткосрочен план (до 2 г.)	23	11	34
ВЪВ ВАШАТА ФИРМА ДА	Средносрочен план (от 2 до 5 г.)	3	16	19
ПЛАНИРАТЕ ДЕЙНОСТТА	Дългосрочен план (от 5 до 20 и повече години)	1	2	3
ОБЩО		31	30	61

23.1.Интернет страница * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

"The project is co-funded by EU through the  –  IPA Cross – Border Programme CCI number 2007CB16IPO007"



European Union



IPA Cross-border Programme,
CCI Number 2007CB16IPO007

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
	0	20	1	21
23.1.Интернет страница	Интернет страница	11	17	28
	2	0	12	12
ОБЩО		31	30	61

23.2.Възможност за интернет продажби * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:

Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
23.2.Възможност за	0	28	1	29
интернет продажби	1	0	4	4
	2	3	25	28
ОБЩО		31	30	61

23.3.Електронен подпис * 29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ: Crosstabulation

Count

		29.МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ:		ОБЩО
		Община Благоевград	Община Куманово	
	0	9	2	11
23.3.Електронен подпис	1	0	22	22
	2	0	6	6
	3	22	0	22
ОБЩО		31	30	61