
Оценяване на компетенциите на работната сила – състояние, проблеми, аналитични системи и инструменти

Заглавие на анализа:	„Оценяване на компетенциите на работната сила – състояние, проблеми, аналитични системи и инструменти“
Срок за изпълнение:	2014 г.
Дата на представяне:	2014 г.
Наименование на дейността:	5.9.4.
Задача:	№5 – Подготовка на основни анализи и проучвания
ISBN:	978-954-9636-24-6
Версия:	☐ Чернова ☐ Междинна версия ☒ Финална версия
Тип:	Анализ
Ниво на разпространение:	☒ Публично ☐ Ограничено
Изготвил:	Силвия Тодорова
Отговорник:	Силвия Тодорова
Ръководител на дейността:	Силвия Тодорова
Редактор:	Екатерина Попова
Коректор:	Анета Алашка
Партньор:	☐ КНСБ ☐ КТ „Подкрепа“
Кратко резюме:	Целта на този документ е да се обобщят основните заключения и препоръки от проведените в рамките на проекта анализи на пазара на труда, квалификационната и образователната структура, чуждия опит, проведените анкетни проучвания, както и да се представят ключовите елементи от инструментите за оценка на компетенциите и подбор на персонала. Използвани са всички информационни източници, материали, документи и бази данни, голяма част от които са публикувани на информационния портал на проекта http://www.competencemap.bg/, както и в Информационната система за оценка на компетенциите www.MyCompetence.bg.
Ключови думи:	Анализи и проучвания за човешкия капитал, компетенции, умения, методи и инструменти за оценка, атестиране

Съдържание

Раздел 1.	Въведение	6
1.1.	Цел на документа и връзка с другите проучвания /изследвания/ анализи	6
1.1.1.	Основна цел на проекта	6
1.1.2.	Специфични цели	6
1.1.3.	Основни дейности в рамките на проекта	6
1.1.4.	Ограничителни условия при разработването на документа	7
1.2.	Основни термини	7
1.3.	Методологичен подход за провеждане на анализите и проучванията	13
Раздел 2.	Човешки капитал в България	17
2.1.	Състояние	20
2.1.1.	Демографски характеристики	20
2.1.2.	Образователни профили	23
2.1.2.1.	Професионално-квалификационна структура	24
2.1.2.2.	Образователно-квалификационна структура	26
2.1.3.	Миграционни процеси и мобилност	28
2.1.4.	Качествени характеристики на работната сила	31
2.1.5.	Характеристики на работната сила на секторно ниво	34
2.1.6.	Компетенции и управление на таланта	36
2.2.	Фактори на влияние	41
2.2.1.	Макроикономическа среда и микрониво	41
2.2.2.	Технологични промени	45
Раздел 3.	Системи и инструменти за оценка на компетенциите	47
3.1.	Цели на оценяването	52
3.2.	Основни елементи на оценката	54
3.3.	Инструменти за оценяване (верификация на компетенциите)	56
3.3.1.	Интервю	59
3.3.1.1.	Неструктурирано интервю	59
3.3.1.2.	Полуструктурирано интервю	60
3.3.1.3.	Структурирано интервю	62
3.3.1.4.	Поведенческо интервю	62
3.3.1.5.	Документи за постижения	63
3.3.2.	Работни задачи и симулации	66
3.3.2.1.	Практически задачи и казуси	66
3.3.2.2.	Ролеви игри и симулации	68
3.3.3.	Форми за оценка	69
3.3.4.	Център за оценка и развитие	71
3.3.5.	Инструменти за обратна връзка	74
3.3.6.	Тестове и въпросници за оценка на знания, умения и личностни характеристики	76
3.3.6.1.	Тестове за знания	76

3.3.6.2.	Психометрични тестове	77
3.3.6.3.	Личностни тестове	78
3.4.	Информационни системи за обучение, оценка и управление на човешките ресурси	79
3.4.1.	Софтуерни решения за управление на човешките ресурси.....	79
3.4.2.	Информационни технологии при обучение на работното място, системи за управление на знанията	80
3.5.	Добри практики – чуждестранен опит.....	85
3.6.	Препоръки за успешен процес на оценяване на компетенциите	87
3.7.	Оценяване на компетенциите и атестиране	88
Раздел 4.	Нови професии, умения и компетенции	96
4.1.	Общи тенденции и фактори	96
4.1.1.	Преносими компетенции и умения	97
4.1.2.	„Зелени“ работни места.....	99
4.2.	Необходимите умения и компетенции	103
Раздел 5.	Заклучение и препоръки, включително за промяна в нормативната уредба.....	108
5.1.	Пазар на труда	108
5.2.	Миграционна политика	108
5.3.	Образование	109
Раздел 6.	Литературни източници	112
Раздел 7.	Приложения	119
7.1.	Основни макроикономически показатели.....	119
7.2.	Дефиниране на пилотните икономически сектори.....	123
7.3.	Резултати от анкетните проучвания 2010-2014 г.	125
7.4.	Инструменти за оценка на компетенциите (достъпни в MyCompetence към 31.12.2014 г.)	130
7.5.	Електронни обучения (достъпни в MyCompetence към 31.12.2014 г.)	130
7.6.	Клъстери от компетенции, дефинирани в секторните модели на 20-те пилотни сектора, заложи в MyCompetence (към 31.12.2014 г.)	131
7.7.	Списък на компетенциите, дефинирани в секторните модели на 20-те пилотни сектора, заложи в MyCompetence (към 31.12.2014 г.)	132
7.7.1.	Основни компетенции	132
7.7.2.	Управленски компетенции	133
7.7.3.	Специфични компетенции	133
7.8.	Ефективност на методите за оценка	139
Списък на таблиците и фигурите		140

Използвани съкращения:

<i>Съкращение</i>	<i>Описание на съкращението</i>
БВП	- Брутен вътрешен продукт
БСК	- Българска стопанска камара
ЕКР	- Европейска квалификационна рамка
ЕС	- Европейски съюз
ЗНЗ	- Закон за насърчаване на заетостта
МОН	- Министерство на образованието и науката
МОТ	- Международна организация на труда
МТСП	- Министерство на труда и социалната политика
НИРД	- Научноизследователска и развойна дейност
НКПД	- Национална класификация на професиите и дейностите
НКР	- Национална квалификационна рамка
НОИ	- Национален осигурителен институт
НРМ	- Национална референтна мрежа
НСИ	- Национален статистически институт
ОКС	- Образователно-квалификационна степен
ООН	- Организация на обединените нации
СКМ	- Секторен компетентностен модел
СМД	- Секторен модел на длъжност
СКС	- Секторен консултативен съвет (Секторно референтно звено)
УЧР	- Управление на човешките ресурси
MyCompetence	- Информационна система за оценка на компетенциите

Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

1.1. ЦЕЛ НА ДОКУМЕНТА И ВРЪЗКА С ДРУГИТЕ ПРОУЧВАНИЯ

Настоящият документ е разработен в рамките на проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“. Проектът се осъществява в периода 2009-2015 г. от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес, в съответствие с договор № BG051PO001-2.1.06/23.10.2009 г. по мярка BG 051PO001-2.1.06 "Повишаване гъвкавостта и ефективността на пазара на труда чрез активни действия на социалните партньори" по Оперативна програма "Развитие на човешките ресурси" 2007-2013, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд и Европейския фонд за регионално развитие.

Партньори по проекта са Конфедерация на независимите синдикати в България (КНСБ) и Конфедерация на труда "Подкрепа".

1.1.1. ОСНОВНА ЦЕЛ НА ПРОЕКТА

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

1.1.2. СПЕЦИФИЧНИ ЦЕЛИ

- Анализ и дефиниране на изискванията към компетенциите на работната сила при отчитане на европейските, национални и браншови изисквания и стандарти;
- Изграждане на браншова и регионална референтна мрежа и информационна система за оценяване и актуализиране на компетенциите на работната сила, съобразно настоящите и бъдещи потребности на пазара на труда;
- Подобряване на координацията и информационния обмен между националните, браншови и регионални структури на работодателите и синдикалните организации и отговорните държавни институции при оценяване на компетенциите на работната сила;
- Национално признаване и създаване на предпоставки за интегриране на информационната система за оценяване на компетенциите на работната сила в бъдещото електронно правителство за повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на работна сила.

1.1.3. ОСНОВНИ ДЕЙНОСТИ В РАМКИТЕ НА ПРОЕКТА

- Подготовка на не по-малко от 24 основни анализа и проучвания, както и не по-малко от 62 експертни разработки (доклади, позиции и др.);
- Разработване на обща концепция на информационната система, индикатори, карта за оценка на компетенциите на работната сила по основни браншове и региони, и пилотен тест на секторни модели за оценка на компетенциите на работната сила;
- Подготовка и изграждане на референтна мрежа от 30 секторни и регионални звена;

- Проектиране, разработване, тестване и внедряване на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила с индикатори за оценка на браншово и регионално ниво;
- Провеждане на обучения за осигуряване изграждането и функционирането на информационната система за оценка на компетенциите по браншове и региони, вкл. 625 обучения на работното място, консултирани не по-малко от 1400 лица и организации и обучени не по-малко от 2650 души на ключови компетенции;
- Експлоатация, развитие, национално признаване и създаване на условия за интегриране в електронното правителство на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила;
- Провеждане на не по-малко от 26 работни форума, конференции, кръгли маси, дискусии, семинари и др.;
- Подготовка на най-малко 5 пакетни предложения за промени в приложимата нормативна уредба.

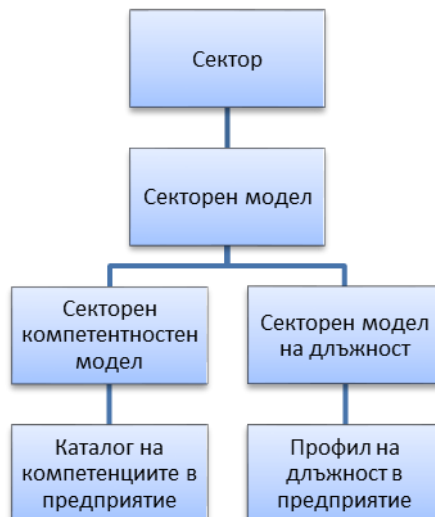
1.1.4. ОГРАНИЧИТЕЛНИ УСЛОВИЯ ПРИ РАЗРАБОТВАНЕТО НА ДОКУМЕНТА

По отношение на настоящия документ са приложими следните ограничителни условия:

1. Използвани са данни и материали, разработени по проекта, в периода 2009-2014 г. Приети са за достоверни и не са предмет на допълнително проучване.
2. Всички данни са с крайна дата на достъпност и актуалност 31.12.2014 г.
3. В документа са представени резюмирано основните постижения и изводи от разработените и проведени анализи, проучвания и анкетни изследвания. Подробните описания, характеристики и данни са налични в документите, цитирани в раздел „Литературни източници“.
4. Разглеждани са компетенции и компетентностни модели за предприятия и икономически дейности от реалната икономика, т.е. не са обект на разглеждане финансовите предприятия, държавните и общински организации, социалните предприятия и др.

1.2. ОСНОВНИ ТЕРМИНИ

В документа и Информационната система за оценка на компетенциите (MyCompetence.bg) са използвани термини, групирани йерархично в следния ред:



За практическото използване на информационната система MyCompetence в съответствие с дефиниции, приети и общи за всички страни от ЕС, най-добрите международни практики и българския опит са дефинирани основни понятия и термини, които способстват за разбирането на използването на компетенциите и компетентностните модели при подбора, оценката и развитието на човешкия капитал. Термините са представени в азбучен ред за по-лесното им откриване и разглеждане.

- **Атестиране (appraisal, performance assessment, performance evaluation, job appraisal, employee rating evaluation, performance development review)** – формализирана оценка по зададени критерии за съответствие на знанията, уменията, навиците и квалификацията на работник или служител по отношение на заеманата от него длъжност.
- **Валидиране (validation)** – процедура за признаване на придобити знания и умения спрямо определени изисквания, завършваща с издаване на официално признат документ
- **Длъжност (position)** – съвкупност от функции, задачи и други изисквания към лицето като знания и умения за конкретен вид трудова дейност, изпълнявани на работно място. Според Националната класификация на професиите и длъжностите (НКПД) длъжността е съвкупност от функции и задачи, които дадено лице изпълнява на работното си място, включително в качеството му на работодател или самонает.
- **Длъжностна характеристика (job description)** - Вътрешен трудов стандарт на предприятието, който определя границите на длъжността, трудовите задачи, задължения и отговорности на нейния изпълнител, изискванията към него и условията на работа. Обикновено в длъжностната характеристика се определят: наименованието на длъжността, категорията персонал на заемащия длъжността, кодът по НКПД, структурно звено в организацията, в което функционира длъжността, основните задачи и задължения на длъжността; отговорността, подчинеността, връзките и взаимодействието на изпълнителя; условията на труд; изискванията за заемане на длъжността; основните нормативни актове, които трябва да познава лицето, заемащо длъжността.
- **Европейска квалификационна рамка, ЕКР (European Qualification Framework)** е обща европейска референтна рамка, която установява връзки между националните квалификационни системи, изпълнявайки функцията на инструмент за обяснение на съдържанието и повишаване на разбираемостта на квалификационните нива от националните квалификационни системи. ЕКР допринася за подобряване на прозрачността и разбираемостта на квалификациите в Европа, подпомага мобилността на учащите и работещите и признаването на квалификации, стимулира осигуряването на качеството на обучението, валидирането и признаването на неформално и самостоятелно учене, както и разработването на национални квалификационни рамки.
- **Задача (task)** – Съвкупност от дейности за постигането на определен резултат.
- **Заети лица (employed)** – Това са лицата на 15 и повече навършени години, които извършват работа за производство на стоки и услуги поне 1 час срещу заплащане (в пари или в натура) или друг доход; не работят, но имат работа, от която временно отсъстват поради отпуск, болест, бременност, раждане и отглеждане на малко дете (за периода, през който получават пълния размер на възнаграждението си), неблагоприятни климатични условия, стачка или други подобни причини.

- **Знание (knowledge)** – В най-общия смисъл е набор от информация, резултат от усвояване на информация в процеса на учене.
 - (а) Факти, принципи, теории и практики, информация и умения, придобивани чрез преживяване или образование, теоретичното или практическото разбиране, които са свързани с определена сфера на работа или обучение;
 - (б) Осведоменост или запознатост, придобити чрез преживяване на факт или ситуация.
- **Икономическа дейност (economic activity)** – според класификацията на икономическите дейности това е икономическа категория, която определя групирането на относително еднородни производства и услуги според критерии за еднородност от вида: сходство в икономическото предназначение на продукцията, технологията за производство, използвани суровини и материали, количеството и качеството на извършвания труд при производството и др.
- **Инструмент за оценка на компетенции (assessment tool)** - Тест или процедура, приложена към индивидите с цел да се оценят техните компетентности, свързани с работата, ценности, интереси и съответствие към изискванията за длъжността. MyCompetence предоставя възможност за два типа оценка на компетенциите: оценка на съответствието към професионално-компетентностните стандарти на длъжност и оценка на нивото на владение на конкретна компетенция (група компетенции).
- **Информационна система за оценка на компетенциите - MyCompetence (Competence assessment information system)** - система в областта управление на човешките ресурси, която обработва данни за описание на длъжности, осигурява стандартизиран обмен на информация, предоставя инструменти и други специализирани услуги за оценка на компетенциите на работната сила в България.
- **Карта за оценка на компетенции (competence assessment card)** - документ за оценка на компетенциите на основата на конкретен компетентностен профил на длъжност в предприятието. Отразява процеса на оценяване, източниците на информация за трудово представяне, стандартите и инструментите за оценка и самооценка.
- **Каталог на компетенциите (competency catalog)** - включва описание на компетенциите, изисквани в едно предприятие, включително дефиниция и описание на изискваните нива за всички компетенции, използвани при описание на длъжностите в предприятието.
- **Квалификация (qualification)** - демонстриране на личностни качества, образование, професионално обучение и/или професионален опит.
- **Клъстери компетенции (competency clusters)** - групиране, обединение на няколко еднотипни компетенции, което може да се разглежда като самостоятелна единица.
- **Ключова длъжност (key position)** - длъжност, която е от ключово значение за постигането на стратегията на предприятието, концентрирала в себе си ключови знания, решения и/или значително влияние върху крайните резултати от дейността на компанията. Ключови длъжности са длъжностите, които определят и развиват стратегии, политики и цели на компанията. Тези длъжности изискват широк обхват от знания за основните продукти, политики и организацията като цяло, за да адаптират решенията към променящите се условия.

- **Компетентностен модел (competency model)** - съвкупността от всички компетенции или компетентностни профили, организирани по подходящ за организацията начин. Вж. Секторен компетентностен модел.
- **Компетентностен профил (competence profile)** – набор от компетенции, описващи изискванията за необходимото представяне на определена длъжност.
- **Компетенция (competency)** – Измерима способност на човек да действа качествено и резултатно за справяне с конкретни проблеми, събития или задачи, които възникват в конкретна ситуация, позиция, организация. Съвкупност от умения, знания, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (нива на представяне) в дадена професионална роля или в определена организация. Компетенцията се описва с наименование – определение – примери на поведения;

Типове компетенции:

- **Основни компетенции (core competencies)** - общи - валидни за всички длъжности в организацията, допринасят за създаването и поддържането на организационната култура;
- **Специфични компетенции (specific competencies)** – отнасят се само за определен кръг от служители. Определени компетенции, необходими за добро трудово изпълнение, свързани със специфични трудови задачи;
- **Управленски компетенции (managerial competencies)** - позволяват да се постигне управление на междуличностни ситуации, отнасят се само за определен кръг от служители, които управляват екип;
- **Наети лица (employees)** – лицата, които са в трудово правоотношение с работодателя съгласно Кодекса на труда и в служебно правоотношение съгласно Закона за държавния служител, по силата на които правоотношения те получават възнаграждение в пари или натура под формата на работна заплата за извършена в определен обем и качество работа, независимо дали договорът за наемане е постоянен или временен, на пълно или непълно работно време.
- **Национална квалификационна рамка на Република България, НКР, (National Qualifications Framework)** - Обхваща цялата образователна система и всички квалификации в нея. Включва девет нива, вкл. нулево (подготвително) ниво.
Нивата от 1-во до 4-то съответстват на етапите на обучение и на придобиваните квалификации в системата на училищното образование, общо и професионално.
Ниво 5 обхваща обучението в професионален колеж след завършване на средно образование за придобиване на четвърта степен на професионална квалификация.
Нивата от 6-то до 8-мо са предназначени за квалификациите, придобивани в системата на висшето образование - образователно-квалификационните степени „бакалавър“, „професионален бакалавър“ и „магистър“ и образователната и научна степен „доктор“. Всички тези нива се основават на ориентирания към резултатите от ученето подход и са описани в: знания (теоретични и/или фактологически), умения (познавателни и практически) и компетентности (лични и професионални).
- **Национална класификация на професиите и длъжностите, НКПД, (National Occupational Classification)** - Националната класификация на професиите и длъжностите в Република България е разработена в съответствие с методологията на Международната стандартна класификация на професиите (International Standard

Classification of Occupations, 2008) - ISCO 08. Тя определя професионалната структура на работната сила в Република България в четири йерархични равнища "Клас", "Подклас", "Група" и "Единична група". С разработването и прилагането на НКПД, отговаряща на международните стандарти, се осигуряват условия за набиране, класифициране и обобщаване на информацията за професионалната и длъжностната структура на населението, създават се възможности за извършване на международни сравнения и за широк обмен на информация в областта.

- **Национална референтна мрежа, НРМ (Reference Network)** - Организационна инфраструктура, създадена с цел функциониране на информационната система за оценка на компетенциите (MyCompetence). Представлява мрежа от структурни звена, изградени на трипартитен принцип на национално, секторно и регионално ниво, които да си партнират и функционират като единна и устойчива система за въвеждане и прилагане на компетентностния подход в България.
- **Образователно и квалификационно ниво (Education Qualification Level)** - съвкупност от знания и умения, необходими за изпълнението на определена длъжност.
- **Описание на работното място (workplace description)** - Описанието на работно място съдържа списък от общи задачи или функции и отговорности за дадена позиция.
- **Оценка на персонала (personnel evaluation)** - Процес на определяне на ефективността от дейността на служителите при реализиране на задачите на организацията. Компетенциите са качествените критерии за извършване на оценката.
- **Пазар на труда (labour market)** - съвкупността от икономически отношения, които възникват и се осъществяват в процеса на взаимодействието между наемни работници и работодатели. От институционална гледна това е система от правни норми, принципи, институции и организации, които определят и регулират отношенията между търсещите и предлагащите труд.
- **Поведение (behaviour)** – израз на знанието и умението.
- **Поведенчески индикатор (behavioural indicator)** - Конкретни, наблюдаеми и измерими действия, които обозначават важни, критични, ключови за проявлението на съответната компетенция действия и постъпки, водещи до успешно представяне в определена роля, позиция и организация. Те са примери и образци от практиката, които илюстрират как компетенцията от общо и абстрактно наименование се превръща в конкретни, ясни, проследими и измерими практически действия, които характеризират нейното проявление и водят до ефективно представяне в организацията. В този смисъл те изпълняват ролята на предписания и поведенчески индикатори за измерване степента на притежание и проявление на съответната компетенция в работни условия.
- **Преносими (междусекторни) умения (transferable skills)** - тези разностранни умения, които могат да се прилагат и да се използват в няколко различни роли. Те гарантират професионалната устойчивост, стабилност и продължителност на кариерното развитие на личността
- **Професионална квалификация (professional qualifications)** - мярка за степента на владение на знания, умения и професионално значими качества, придобити чрез обучение или трудов опит.
- **Професия (profession)** – съвкупност от длъжности, чиито основни функции и задачи се характеризират с висока степен на сходство;

- **Работна сила (labour force)** – текущо икономически активно население или лицата на 15 и повече навършени години, които влагат или предлагат своя труд за производство на стоки и услуги¹. Работната сила включва заетите и безработните лица.
- **Сектор (sector)** - Група от една или няколко икономически дейности, в които се осъществява сходна стопанска дейност.
- **Секторен компетентностен модел, СКМ (sector competency model)** - интегрирана система, матрица, набор от взаимно допълващи се компетенции (кълстери от компетенции, competency clusters). СКМ съдържа общи принципи, които задават единен за сектора стандарт на компетентност и еталон за добро професионално представяне;
- **Секторен компетентностен профил на длъжността (sector job competence profile)** - описва необходимите компетенции за успешно представяне на дадена, характерна за сектора длъжност.

а) Профилът на длъжност съдържа изискванията за заемане на дадена длъжност в дадено предприятие.

б) Профилът на длъжност съдържа: общо описание на изискванията за длъжността; задачи на длъжността; изисквано образование и сертификати; знания; умения; компетенции с изисквано ниво и поведенчески индикатори в дадено предприятие.

В MyCompetence профил на длъжност може да бъде създаден на базата на съществуващ модел на длъжност в секторен компетентностен модел или да бъде разписан самостоятелно в предприятието. За всеки от елементите може да се добавя допълнителна информация от секторните модели. Всички процедури за оценка в предприятието се извършват въз основа на профил на длъжност, създаден в това предприятие.

- **Секторен модел на длъжност, СМД, (sector job model)** – в MyCompetence има два основни компоненти:
 - Описание на длъжността – цел, задачи, условия на труд, минимален осигурителен доход, необходими знания и умения, изисквана квалификационно ниво, професионален опит и допълнително обучение
 - Компетентностна рамка, съдържаща от 9 до 12 компетенции, които са разписани с дефиниция, тип, нива на проявление и поведенчески индикатори. Последните са образци на поведения (в контекста на сектора), извлечени непосредствено от практиката, чрез които се измерва нивото на притежание на компетенцията. Компетенциите са класифицирани в три групи: общи за сектора, специфични за длъжността и управленски.

Моделът на длъжност не е длъжностна характеристика. Длъжностната характеристика определя **какво** трябва да върши служителят (работникът), докато компетентностният модел на длъжността подсказва **как** трябва да го върши, какви поведения са приемливи за работодателите в сектора и с какво се отличава успешното от посредственото представяне.

- **Секторен консултативен съвет, СКС (Sector Skill Unit)** – Секторните консултативни съвети (референтни звена) са ключова структурна част в Националната референтна мрежа, оперираща на секторно ниво. Целта на СКС е да създаде и развие секторен

¹ Дефиниция на НСИ

потенциал и капацитет, както и организационните предпоставки по реализирането и внедряването на информационната система за оценка на компетенциите MyCompetence. Основната задача на СКС е създаването и актуализирането на секторните компетентностни модели и тяхното прилагане.

- **Скала за оценка на компетенциите (assessment scale)** - дефинира нивото на владение и проявление на всяка компетенция. Избраната в MyCompetence скала е с четири степени/нива: базово, изпълнителско, експертно и майсторско.

Скалите имат не само цифрово измерение, но и обосновка на нивото, което е цифрово определено; за всяко ниво на владение на компетенцията се разписват различни поведения, които показват изискваното ниво на владение на компетенцията.

- **Специалност (specialization)** - клон от науката, техниката или изкуството, който се изучава за професия. Дефиницията според НКПД включва съвкупност от знания и умения за конкретен вид трудова дейност, включена в една професия и придобивана в резултат на формално професионално образование или обучение.
- **Умение (skill)** – способност за извършване на нещо, прилагане на знанията и използване на ноу-хау; вещина, опит; начин да бъде приложено знанието при изпълнение на задачи и решаване на проблеми. От гледна точка на европейската квалификационна рамка уменията се описват като познавателни - прилагане на логическо, интуитивно и творческо мислене и практически - сръчност и употреба на методи, материали, уреди и инструменти.
- **Управление на талантите (talent management)** – ангажираността на предприятието (организацията) да намира, поддържа, запази и развива най-талантливите и способни служители. Представява бизнес стратегия, която е напълно интегрирана в рамките на всички процеси, свързани със служителите.
- **Фирмен компетентностен модел (enterprise competence model)** – съвкупност от всички компетенции или компетентностни профили, организирани по подходящ за организацията начин.
- **Център за оценка и развитие (Assessment Center)** - комплексна процедура, при която се използват различни инструменти за оценка на персонала, съпоставят се данните, получени от прилагането на различни методи, и се формира обобщена и по-точна характеристика на оценявания сътрудник/кандидат.
- **Човешки капитал (human capital)** – съвкупност от знания, умения, навици и компетенции, използвани за удовлетворяване на разнообразните потребности на човека и обществото като цяло.

1.3. МЕТОДОЛОГИЧЕН ПОДХОД ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА АНАЛИЗИТЕ И ПРОУЧВАНИЯТА

В процеса на изпълнение на проекта от Българската стопанска камара общата цел на анализите е да предоставят данни и обосновка за избор на икономически сектори и региони, в които да се насочат останалите дейности по проекта – проучвания, създаване на Национална референтна мрежа, подготовка на обща концепция и изграждане на информационна система за оценяване на компетенциите на работната сила, избор на пилотни предприятия, обучения и др.

Хронологично периодът на извършването на анализите и проучванията е март 2010 г. – април 2015 г.

Информационно каре
„Анализите и проучванията в числа“

В рамките на проекта са реализирани редица документи и са включени огромен брой специалисти и експерти:

- Над 120 документа: анализи, проучвания и изследвания;
- Повече от 200 експерти и специалисти, участвали в разработването на документите;
- Бази данни за:
 - о 1375 предприятия;
 - о висшите училища, средните професионални училища, центровете за професионално обучение, доставчиците на обучение по ключови компетентности;
 - о списък на действащите към 2014 г. обучаващи институции, съдържащ област, тип обучение, наименование на институцията, населено място, адрес, телефон, електронна поща, интернет страница;
- 4523 анкетни проучвания сред:
 - о 3064 предприятия;
 - о 1343 специалисти по управление на човешките ресурси;
 - о 48 представители на Конфедерацията на независимите синдикати в България, федерациите по браншове и регионалните съвети и представители на Конфедерацията на труда Подкрепа;
 - о 1121 отговорни ръководители и специалисти в държавната администрация;
 - о 290 млади специалисти (студенти в български университети).

Основните групи анализи и проучвания включват:

- анализи на икономическите дейности и продуктовете сектори,
- проучване и анализ на изходно състояние и тенденции на пазара на труда и работната сила; проучване на професионалната и образователна структура на заетите и работната сила; проучвания и анализи за състоянието и очаквани тенденции на пазара на труда в секторен и регионален разрез;
- секторни анализи и проучвания,
- анализ на основните проблеми при развитие и управление на образователната система и системата за квалификация и преквалификация на национално, секторно, регионално ниво за оценяването на компетенциите на работната сила, в т.ч., държавни политики, стратегии, мерки, програми, информационни системи и отговорни институции;
- проучване на действащи системи и инструменти за оценка на компетенциите на работната сила на корпоративно, регионално и браншово ниво;
- проучване на опита в страните от ЕС - „добри практики“, информационни системи, инструменти и партньорски мрежи за оценка на компетенциите на работната сила;
- анкетни проучвания и интервюта за състоянието, проблемите, очакванията, потребностите и изискванията към компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на работната сила на фирмено, регионално и браншово ниво в т.ч. на: работодатели, държавни институции, заети лица и организации на работниците и служителите;
- проучване и тестване на иновативни подходи за оценка на компетенциите на работната сила, вкл.: симулационен метод за оценка на компетенциите на работната сила;

пилотен секторен квалификационен профил; разработване на материали за самоподготовка чрез платформа за електронно обучение;

- обобщаване на основните заключения и препоръки от анализите на пазара на труда, квалификационната и образователна структура, чужд опит, анкетните проучвания, системи и инструменти за оценка на компетенциите на работната сила и подготовка за печат на аналитичен материал „Оценяване на компетенции на работната сила - състояние, проблеми, аналитични системи и инструменти“.

Водещите резултати от проведените анализи и проучвания, приложени в изграждането на информационната система за оценка на компетенциите, обхващат:

- **Дефинирана и приложена методология за подбор на пилотни сектори и региони;**
- **Избор на икономически дейности,** сектори, браншови и регионални организации, в които да се създадат референтни звена за оценка на компетенциите, и **подбрани за пилотни водещи в сектора предприятия.**
- Анализирано и разгледано състоянието на секторите и областите в икономиката на България на база агрегирани показатели и предприятията, включени в тях, както и на самите предприятия едни спрямо други. Предоставят възможност за **алтернативен подбор от водещи сектори и региони,** които са взети предвид за целите на проекта, както и представя водещите предприятия в избраните сектори и **информационна база с техните контактни данни.**
- Проучено изходно **състояние и тенденции на пазара на труда и работната сила,** професионалната и образователна структура на заетите и в секторен, и в регионален разрез. Изведени са актуалните и бъдещи демографски проблеми на пазара на труда, вкл. произтичащите от тях заплахи и рискове: намаляване и застаряване на населението, миграция, качеството на човешкия капитал. Основният извод е, че **нарастват структурните несъответствия на пазара на труда между професионалните изисквания на работните места и притежаваната от работната сила професионална квалификация.** Равнището на безработица и икономическа неактивност в България се формира не само от цикличните колебания в икономическата активност, респективно на пазара на труда, но и от структурните диспропорции, произтичащи от тези именно професионални несъответствия.
- Секторни анализи за **идентифициране на ключови, дефицитни и перспективни длъжности** в секторите;
- **Визия за изграждане на информационна система** за оценка на компетенциите и проектиране на нейните функционалности;
- **Проучени системи и инструменти за оценка на компетенциите** на корпоративно, регионално и секторно ниво. Дейността подпомага проектирането на функционалностите на системата. Предоставя първоначална моментна снимка на използваните системи и инструменти, както и на нуждите и готовността на предприятията за интеграция с централизирана система. Изследва възможностите за взаимодействие с други системи, включително висши училища и интернет платформи за кариерно развитие.
- **Проучени информационни системи, инструменти и пратньорски мрежи за оценка на компетенциите на работната сила.** Представени са съществуващи „добри практики“,

информационни системи, инструменти и партньорски мрежи за оценка на компетенциите на работната сила, свързани с основната цел на проекта: повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на пазара на труда чрез изграждане на система за оценяване на компетенциите на работната сила на браншово и регионално ниво. Това включва: проектиране и създаване на Националната партньорска (референтна) мрежа за оценка на компетенциите; създаване на стандартно съдържание за описание на компетенции и връзка със съществуващи европейски и световни стандарти като Европейската квалификационна рамка (EQF) и други; описание на работещи системи и концептуални разработки за управление на компетенции; иновативни методи за обучение и оценка на компетенции; приложими стандарти за изграждане на информационната инфраструктура на системата.

- **Определяне на подходящи инструменти и методи за оценка на компетенциите**, които са вградени в MyCompetence.bg: 360-градусова оценка, тестове и др.
- Подготвена **техническа документация на информационната система**, методики за разработване и внедряване на електронно обучение, както и програма за електронно обучение за работа със системата;
- Проведени проучвания и **тестване на иновативни подходи за оценка на компетенциите** – личностни компетенции и възможности за тяхната оценка със симулационни модели. Апробиране на моделите.
- **Създадена система за електронно обучение и тестване.**
- **Изграден център за оценка и развитие (Assessment center).**

Раздел 2. ЧОВЕШКИ КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ

Човешкият капитал става все по-значим за икономическото развитие и се превръща в безценен ресурс поради нарастващата зависимост на успешно реализиране на целите от наличието на хора с по-високо ниво на компетентност. В икономическа перспектива човешкият капитал се отнася до факторите на производство, използвани за създаването на стоки и услуги, като представлява един от производствените елементи, които могат да генерират добавена стойност.

Човешкият капитал в съвременността се разглежда като „работна сила“ или „човекът като творец“. При първия подход той е свързан с икономическата добавена стойност, която се генерира от прилагането на работната сила, аналогично на използването на производствените фактори – финансов капитал, земя, оборудване. Втората гледна точка е свързана с разглеждането на човешкия капитал като обект за инвестиции чрез образование и обучение. Тенденцията е терминът „човешки капитал“ все повече да приема смисъла на „човека като творец“, който обхваща и притежава знания, умения, компетенции и опит, произлизащи от непрекъснатото взаимодействие между личността и обкръжаващата среда.

От тази гледна точка са определени **особеностите на човешкия капитал**:

- В съвременните условия той е основен фактор за икономически растеж;
- Човешкият капитал под формата на навици и способности може да се натрупва, т.е. има определен запас;
- Формирането на човешкия капитал изисква от конкретния човек и обществото значителни инвестиции;
- Инвестициите в него осигуряват на собственика му получаване на по-високи доходи в бъдеще;
- Влагането на средства в човешкия капитал дават значителен по обем, продължителен във времето и интегрален по характер икономически и социален ефект;
- Инвестиционният период е значително по-продължителен, в сравнение с физическия капитал (средно 12-20 години);
- Отличава се от физическия по степента на ликвидност. Той е неделим от носителя си – живата човешка личност;
- Независимо от източниците на формиране на човешкия капитал – държавата, обществото, семейството, частни средства и др., използването на човешкия капитал и преките доходи от него се контролират от самия човек;
- Функционирането на човешкия капитал, степените на отдаване и използване са обусловени от свободната волеизява на субекта, неговите индивидуални интереси и предпочитания, материалната и морална заинтересованост, отговорност, мироглед и общото ниво на неговата култура;
- Човешкият капитал, подобно на физическия, подлежи на възпроизводство.

В процеса на развитие на теорията за човешкия капитал се разглежда и се разкрива неговото **влияние и значение** в множество области, сред които са:

- ръстът на индивидуалните заплати, производителността на предприятието и националната икономика;
- основните компетенции на предприятието или конкурентните предимства;



- производителността на работника на конкретното работно място;
- търсенето и предлагането на работна сила за конкретни работни места чрез повишаване на качеството на човешкия капитал;
- получаването на сравнителни предимства на вътрешния и външния пазар на труда;
- икономическият ръст на националната икономика и др.

Човешкият капитал е понятие с по-широки граници в сравнение с трудовите ресурси. Трудовите ресурси са непосредствено хората - образовани и необразовани, определящи квалифицирания и неквалифициран труд. Човешкият капитал включва не само трудовите ресурси, но и натрупаните инвестиции в образование, наука, здравеопазване, безопасност, качество на живота, интелектуалния труд и околната среда, осигуряваща ефективно функциониране на човешкия капитал. От тази дефиниция могат да се изведат и основните характеристики на човешкия капитал.

Систематизирано представяне на характеристиките на човешкия капитал:

1. Образованието на човека и неговите способности за непрекъснато повишаване на образователното ниво
2. Системата от професионални знания, навици и умения в динамиката на тяхното развитие и допълване
3. Нивото на компетентности, готовността към функции и ролева структура на професионалната дейност
4. Развитие на индивидуалните способности на личността, мобилност, мотивация, достойнство и здраве
5. Творчески и съзидателен потенциал като следствие на образованието и развиващите се способности, мотивацията за развитие и усъвършенстване
6. Социално-психологическите отношения в организацията (предприятието), характеризиращи културната среда
7. Ценностната система.

Човешкият капитал се възприема като синоним на познанието, вградено на всички нива: на ниво индивид, на ниво организация и нация.

За характеризиране и измерване на човешкия капитал на ниво нация се използват подходи, базирани върху доходите от труд (възвръщаемост от образователните нива; построяване на индекси за човешкия капитал на основата на наблюденията върху работната сила и нивата на заплащане на труда); подходи, включващи качеството на образование в измерването на човешкия капитал; индекси за човешкото развитие (измерващи нивата на бедност, образование, продължителност на живота и др.); статистически данни за човешките ресурси, населението и социалните условия и др.

Поради факта, че на ниво предприятие човешкият капитал е основата на капитала от знания (интелектуалния капитал), а останалите компоненти са производни от дейността му, или човешкият фактор има определящо значение върху тях, то е прието, че за да се оцени интелектуалният капитал на предприятието, трябва да се оцени неговият човешкия капитал.

На ниво организация (предприятие) измерването на човешкия капитал се получава чрез изчисляване на човешкия капитал на отделната личност и неговата оценка в структурата на интелектуалния капитал на предприятието. Управлението на човешките ресурси означава възприемане на персонала като ресурс, един от факторите за постигане на целите на предприятието. Той също така означава създаване и осигуряване на функционирането в

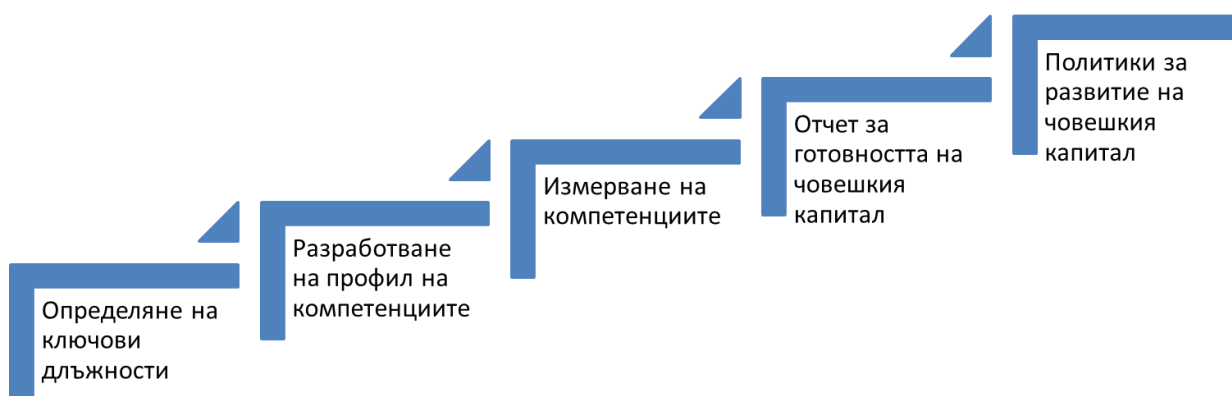
предприятието на формална система, позволяваща човешкият потенциал да се използва ефективно и икономично за постигане на корпоративните цели. Това включва такива видове дейност като привличане, развитие и поддържане на ефективна работна сила.

Ресурс с изключителна практическа насоченост по отношение на човешкия капитал на ниво предприятие/организация е **процесът на измерване готовността на човешкия капитал за реализиране на стратегическите цели**². Той включва:

- I. Определяне на стратегическите групи професии / ключови длъжности;
- II. Разработване на профили на компетенциите;
- III. Измерване на компетенциите на служителите;
- IV. Отчет за готовността на човешкия капитал;
- V. Програма за развитие на човешкия капитал (преодоляване на дефицитите).

Процесът изисква да се дефинират изискванията към човешкия капитал, произтичащи от целите; да се оценят несъответствията между тези изисквания и реалната степен на готовност на служителите и да се съставят програми за развитие, които да елиминират дефицитите в компетенциите.

ФИГУРА 1 Модел за готовност на човешкия капитал за реализиране на ключовите цели



Източник: Адаптирано по Каплан и Нортън.

Въз основата на процеса на измерване готовността на човешкия капитал за реализиране на стратегическите цели е базирана теоретичната и практическата форма за разработване на MyCompetence.bg.

Процесът на създаване на капитал е инвестиране. Четири са типичните **форми на инвестиции в човешкия капитал**: образование, обучение, миграция, здравеопазване.

Образованието в различните си форми е основната насока за инвестиции в човешки капитал, тъй като изисква значителни разходи на време и средства.

Обучението може да бъде професионално, т.е. да е насочено към придобиване на знания и навици в областта на професионалната дейност, или специално, насочено към придобиване на особени умения. То може да се провежда както в процеса на работа, така и с откъсване от работата. Обучението също така може да е общо – повишаване на нивото на грамотност, и специално – придобиване на навици за определен вид работа.

² Процесът е описан от Каплан Р, Нортън Д, Стратегически карти, стр.232 – 251, С, 2006.

Миграцията на работната сила също се разглежда като инвестиция в човешкия капитал, тъй като тя води не само до повишаване на заплащането, но и до по-добро използване на уменията на човека. От своя страна **търсенето на работа** също е инвестиция, защото изисква значителни усилия и определени разходи за набиране на информация за пазара на труда.

Услугите по превенция и **здравеопазване** могат да се разглеждат като инвестиция, тъй като те увеличават периода на възвръщане на труда, намалявайки заболяемостта и запазвайки здравословното състояние, като съответно помагат да се увеличи продължителността на продуктивния период от живота на личността.

Процесът на създаване на капитал чрез инвестиции изисква първоначални разходи, които след известно време се възвръщат. Според теорията на човешкия капитал хората могат да увеличат капацитета си, като инвестират в себе си, а правителството - да увеличи националния доход чрез насочване на средства за създаване на човешки капитал.

2.1. СЪСТОЯНИЕ

Динамиката на населението на България се обуславя от трайното присъствие на няколко негативни тенденции:

- постоянен отрицателен естествен прираст на населението, повлиян от ниската раждаемост и високата обща смъртност;
- застаряване на нацията и
- незатихваща отрицателна нетна миграция;

Това води до обезлюдяване на населени места и райони, възпроизвеждане на различни социални неравенства, намаляване броя на населението и съответно на лицата в трудоспособна възраст и предлагането на труд.

2.1.1. ДЕМОГРАФСКИ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Демографското състояние на българското население е резултат от продължителното комплексно въздействие на множество фактори и влияния. Една част от тях са свързани с общи тенденции в демографското развитие на европейските страни, други – със специфичните особености на историческото, икономическото и културно развитие на Република България. Многостранныте проявления на сериозната демографска криза се усещат във всички обществени сфери и от тях се определя не само настоящето, но и бъдещето на българския народ и държава в дългосрочен план.

България изпадна в сериозна демографска криза в резултат на проявата на редица **демографски процеси**: намалена брачност и раждаемост, засилена урбанизация, по-високи нива на смъртност и интензивна външна миграция.

Спирането на нарастването броя на населението и процесът на неговото числено намаляване започва още преди повече от 25 г. През последните няколко десетилетия в България се наблюдава трайна и сравнително равномерна тенденция на намаляване броя на населението. Тя се проявява в резултат от баланса между раждаемостта и смъртността, както и от баланса между заселванията и изселванията. От комбинираното влияние на двата фактора „естествен прираст“ и „механично движение“ населението на България за периода 2007-2013 г. е намаляло с над 330 хил. души, от които 247 569 за сметка на отрицателния естествен прираст. Като следствие се повишава средната възраст на населението до 43 години от 40.4 години през 2001 г. и 41,2 години през 2005 г. и, съответно - работната сила застарява.

Естественят прираст е с отрицателни стойности поради социалните, икономически и политически промени, които доведоха до съществени изменения на демографското поведение на населението. Върху промените в броя на ражданията влияние оказва и контингентът на жените в детородна възраст, който в последните години намалява. Същевременно се наблюдава повишаване на тоталния коефициент на плодовитост (той гравитира около 1.50). Равнището на раждаемостта през последното десетилетие постепенно се покачва от най-ниските стойности, регистрирани през 2002 г. (1.21), но остава далеч от раждаемостта през 80-те години, когато нивото на този коефициент плавно спада от 2.05 към 1.81. Съпоставянето на стойностите на коефициентите на раждаемостта и на плодовитостта за последните няколко години води до извода, че поради намаляването на контингента на жените във фертилна възраст вътрешните резерви за възстановяване числеността на живородените до нивата отпреди 2000 г. до голяма степен са изчерпани. Продължава тенденцията на увеличаване на средната възраст на жените при раждане на първо дете (26.2 г.) и сключване на първи брак (26.9 г.).

В годините на социално-икономическия преход българският семеен модел претърпя съществена промяна към въздържане или отлагане сключването на брак. Този процес доведе до значително намаляване на **брачността** сред българското население и до утвърждаване на практиката на семейно съжителство без узаконяването му. Броят на сключените граждански бракове се движи в границите между 2.91 (2012 г.) и 4.39 (2005 г.) промила. В абсолютна стойност те намаляват до около 22 хил. годишно. В градовете са сключени значително по-голяма част от браковете у нас, в сравнение със селата (съотношението е 4:1), тъй като младежкото население се отлива към градските центрове, където има по-добри условия за живот, обучение, професионална реализация и отглеждане на деца. Повишава се възрастта, при която се сключва брак от младите хора. Това води до нарастване на възрастта, на която младежите за първи път стават родители. Раждаемостта в страната постепенно се стабилизира около 10 промила, което е съпоставимо със средните стойности за ЕС. Повече от половината живородени деца (над 53%) са извънбрачни.

Продължава да нараства средната продължителност на предстоящия живот от раждането, като достига 74.5 години. В сравнение с предходния период тя се увеличава с 4 месеца.

Общият коефициент на възрастова зависимост за страната е 46.5%, тоест на 100 лица във възрастовата група 15–64 навършени години се падат близо 47 лица под 15 и на 65 и повече години. Това съотношение е по-благоприятно в градовете – 41%, в сравнение със селата – 64%.

Нивата на **смъртност** - обща, преждевременна и детска, остават високи - около и над 14 промила. Динамиката в общата смъртност се обуславя от процеса на демографско остаряване. Той се характеризира с промени във възрастовата структура на населението и се свежда до намаление на относителните дялове на младите хора и увеличаване на дела на по-възрастните. Демографските прогнози показват, че именно поради обективните процеси на застаряване на населението и намаляване на числеността му и през следващите десетилетия коефициентът на смъртност ще остане на подобни нива. Основните причини за настъпване на смърт у нас са: болести на органите на кръвообращението с най-високи дялове на мозъчната и исхемичната болест на сърцето и новообразуванията (15.1 %) с най-високи дялове на заболяванията на ларинкса, трахеята, бронхите и белия дроб, следвани от заболявания на дебелото черво, стомаха и млечната жлеза при жените. Високият дял на смъртността от сърдечни заболявания подсказва за наличието на голям резерв за увеличаване продължителността на живот у нас чрез подобряване качеството на живот и осъществяване на социална превенция и медицинска профилактика по отношение на тези заболявания. Особена

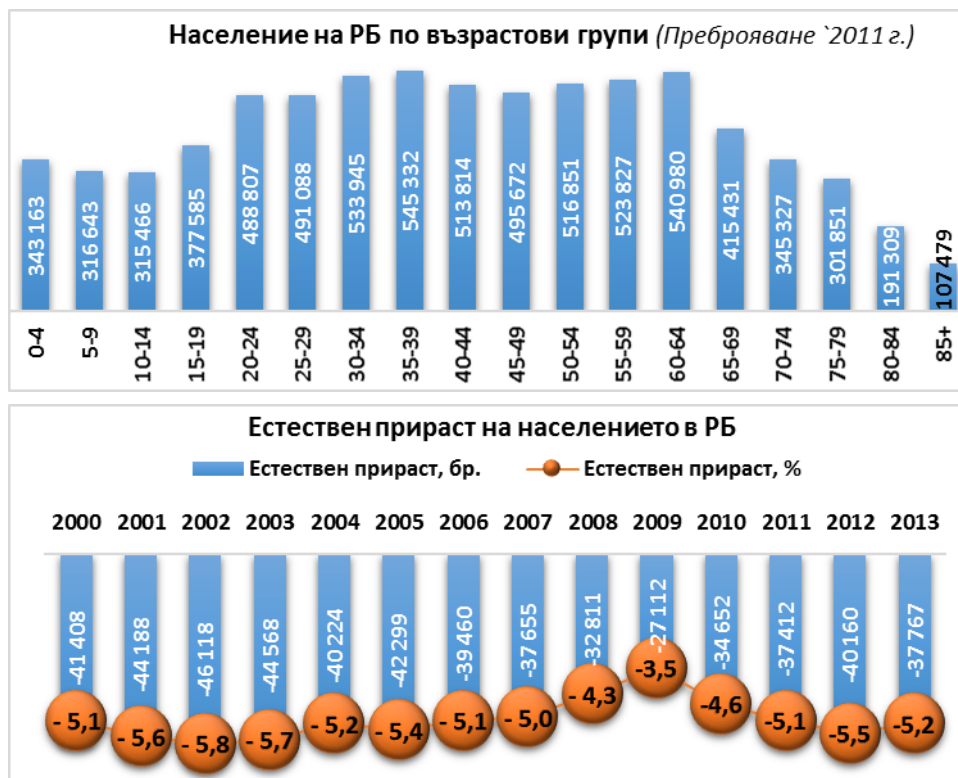


тревога предизвиква високата смъртност при хората в младежка и средна възраст, при които починалите са предимно мъже.

Коефициентът на **детска смъртност** у нас продължава да бъде два до три пъти по-висок от този в страните от Европейския съюз, като той е с особено високи нива за някои от етническите групи. Водещите причини за по-високата смъртност при тези групи могат да се търсят в по-лошите материално-икономически условия на живот, затруднения достъп до здравни грижи, по-ниското образователно ниво и др. С най-голямо значение е факторът „ниска грамотност“, който води до влошено здравно състояние, до увеличаване на риска от пациентски и лекарски грешки, до увеличаване на хоспитализациите и до нарастване на публичните и личните разходи за здравеопазване.

Основните демографски характеристики в България показват трайна тенденция на намаляване на дела на децата и младите хора и нарастване на относителния дял на възрастното население (над 65 години), което нараства до 18.5% през 2011 г. спрямо 16.8% през 2001 г. В същото време през 2001 г. лицата под 15-годишна възраст са били 15.3% от населението в страната, докато през 2011 г. техният дял намалява на 13.2%. Всичко това рефлектира върху устойчивото развитие на обществото и прави по-сложни преходите от един жизнен цикъл в друг, при което младите хора осъществяват значително по-късно житейските си стъпки и цели - завършване на образование, започване на работа, раждане и отглеждане на деца.

ФИГУРА 2 ЕСТЕСТВЕН ПРИРАСТ (2000-2013 г.) и НАСЕЛЕНИЕ КЪМ 01.02.2011 г. ПО ВЪЗРАСТОВИ ГРУПИ



Източник: НСИ.

Застаряването на населението, влошеното съотношение между икономически активно и икономически неактивно население пораждат двустранни негативни последици – и **за пазара на труда, и за осигурителните системи**. Сериозно преразпределение се наблюдава във възрастовите групи на населението в трудоспособна, под и над трудоспособна възраст. Влияние върху обхвата на населението във и над трудоспособна възраст оказват както

остаряването на населението, така и законодателните промени в определянето на възрастовите граници за пенсиониране. Над 62% от населението в страната е в трудоспособна възраст, т.е. около 4.6 млн. души, и техният дял непрекъснато се повишава, като обуславя едно от най-големите предизвикателства в следващите десетилетия: осигуряване на възможност за приемане и посрещане на последствията от застаряването на работната сила и насърчаване на заетостта на възрастните хора.

В условията на демографски преход, характеризиращ се с ниски равнища на раждаемост, застаряване на населението и значителни миграционни потоци, основната приложима концепция към България по отношение на демографското развитие е концепцията за „баланс на населението“, изградена върху идеята за повишаване качеството на живота и условия за развитието на нацията в нейната цялост и единство, при отчитане здравословното състояние, образованието, способностите и уменията на човешкия капитал.

2.1.2. ОБРАЗОВАТЕЛНИ ПРОФИЛИ

Модернизирането на трудовите пазари с оглед повишаване на нивата на заетост е свързано с подобряване на образователното равнище и придобиване на нови умения, необходими за приспособяване на работната сила към новите реалности на пазара на труда. Насърчаването на заетостта и участието в пазара на труда зависи от качествените характеристики на работната сила, а образованието и професионалната подготовка са в основата на постигането на по-високо качество на човешкия фактор. Подготовката на квалифицирана работна сила съобразно нуждите на пазара на труда е свързана с развитие на образователната система на базата на по-тясно обвързване с реалните потребности на бизнеса и съобразяване с утвърдените европейски стандарти и национални приоритети. Подобряването на качествените характеристики на човешките ресурси чрез образование и професионална квалификация е алтернатива за компенсиране на недостига от кадри поради негативните демографски тенденции в страната.

Новата производствена структура, динамичното развитие на технологиите и създаването на съвременна организация на труда определят професионалните компетенции като водещ фактор за засилване адаптивността на човешките ресурси. Развитието на системата на образованието и професионалното обучение е определящо за придобиване на компетенции, отговарящи на потребностите на икономиката на знанието и информационното общество. Паралелно с това реалната оценка на притежаваните компетенции позволява да се определят главните насоки за развитие на образователната система като обхват на обучение по отделни степени и специалности и като съдържание на образователните програми.

От практическа гледна точка асоциацията на работодателските организации на ниво ЕС – BUSINESSEUROPE - дефинира следните глобални тенденции, които трябва да се имат предвид:

- **Търсенето и предлагането на умения се разминават.** Липсата на ключови компетенции в работната сила ще бъде една от основните пречки за икономически растеж в следващите години;
- **Образованието трябва да насочва ресурсите си по-ефикасно** – към придобиване на квалификации и умения, които са икономически жизнеспособни и перспективни;
- **Очертаващ се остър недостиг на умения в областта на науката, технологичното инженерство и математиката³** в ЕС. До 2020 г. търсенето на техници и приложни специалисти в ЕС ще нарасне с 30%.

³ Използвана е специфичната абrevиатура STEM = Science, Technology Engineering and Mathematics

2.1.2.1. Професионално-квалификационна структура

Разглеждането на професионално-квалификационната структура на заетите по трудови правоотношения лица се базира на изследване на динамиката в броя и относителния дял на заетите по основни класове квалификационни групи съгласно НКПД. За тази цел са ползвани обобщени данни от регистъра на трудовите договори.

Информацията за броя и относителния дял на осигурените в отделните класове дава основание професионално-квалификационната структура на заетите лица да бъде оценена като неефективна и силно деформирана с висок процент на групите с по-ниска квалификация.

ФИГУРА 3 РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ЗАЕТИТЕ ЛИЦА ПО ТРУДОВИ ПРАВООТНОШЕНИЯ ПО ОСНОВНИ КЛАСОВЕ, СЪГЛАСНО НКПД ПРЕЗ 2008 г. и 2014 г.



Източник: НОИ

Наблюдава се явно изразена и устойчива тенденция на ежегодно намаляване на броя на **работещите по трудово правоотношение** вследствие на негативното отражение на световната финансова и икономическа криза върху пазара на труда в България. В резултат на сериозното забавяне в развитието на българската икономика за шестгодишния период 2008-2014 г. се регистрира абсолютен спад от около 400 хил. души или с 11%.

Тенденциите в изменението на осигурените лица по основни квалификационни групи професии съгласно НКПД като абсолютен брой са разнопосочни и се отличават с определена специфика. Като резултат от различната степен на въздействие на кризата върху отделните отрасли и сектори на икономиката се променя както общата заетост на осигурените лица в тези аспекти, така и професионално-квалификационната им структура като разпределение по основни квалификационни групи професии.

Най-съществено е намалението на групата наети лица с квалификационен клас 7 „Квалифицирани производствени работници и сродни на тях занаятчии“, които намаляват със 151.5 хил. души, следвани от лицата с квалификационен клас 9 „Професии, неизискващи специална квалификация“ – намаление със 123.5 хил. души, клас 4 „Административен персонал“ – 57 хил. души по-малко, и клас 3 „Техници и други приложни специалисти“ – 46 хил. души по-малко.

Към края на 2013 г. най-висок е процентът на персонала, зает с услуги за населението, охрана и търговия (15.7% или 470 хил. лица) и на професиите, неизискващи специална квалификация (20.3% или 507 хил. лица), което е резултат от големия брой осигурени лица, работещи в икономически дейности в сферата на услугите и търговията. Икономическите дейности, свързани с производство, в които са ангажирани по-голям брой осигурени лица и са с по-висок процент заети, са операторите на машини и съоръжения и работници по монтажа (средно 25%).

Ориентацията на икономическите дейности с по-голям брой заети лица, в които работят 50% от всички осигурени лица към сферата на услугите и търговията, е причина сред най-често срещаните професии да се отнасят продавачи и снабдителите (23%), шофьори (11%), сервитьори и бармани (11%), охранители и пазачи (10%), счетоводители (9%), учители (8%). Данните за броя на заетите лица по професии са показателни за равнището на професионално-квалификационната структура на заетите лица, в която преобладават професии, изискващи по-ниска квалификация, образователно равнище и професионална подготовка. Те илюстрират качеството на преобладаващата част от работната сила, съществуващата неефективна структура на икономиката и посоката, в която се развива професионално-квалификационната структура на заетите лица.

Високият процент на заетите в икономически дейности като преработваща промишленост, строителство, търговия и ремонт на автомобили, лични вещи и стоки за домакинството и сферата на управлението и услугите дава основание структурата на заетостта да се определи като неефективна поради концентрацията на заети лица в производства с ниска добавена стойност и в сферата на услугите.

Интересна е професионално-квалификационната структура на заетите лица по категории персонал. В категорията „Ръководни служители“ най-голяма е групата на ръководните служители в стопанската администрация при запазване и увеличаване на броя на заетите при представителите на държавната власт и ръководителите на малки предприятия. Преобладаваща част от заетите в тази категория са съсредоточени в Югозападния регион, основно в София.

При категорията „Аналитични специалисти“ преобладават преподавателите, аналитичните специалисти в областта на точните науки и специалистите в областта на естествените науки и здравеопазването. Разпределението на работещите от категория „Аналитични специалисти“ по области повтаря тенденцията за тяхното концентриране основно в област София-град.

По отношение на категорията „Приложни специалисти“ най-много са приложните специалисти в областта на техниката, селското стопанство и здравеопазването. Силно поляризирана е структурата на категорията „Помощен персонал“, в която помощният персонал в канцелариите превишава съществено персонала, работещ с клиенти. Разпределението на заетите лица от категория „Приложни специалисти“ по области на страната се характеризира с ясно изразено съсредоточаване в област София-град.

Професионално-квалификационната структура на заетите лица в областта на информационните технологии се характеризира с голям брой заети лица сред аналитичните и приложните специалисти. Тенденцията е да нараства броят на заетите в категорията с най-високо образователно и квалификационно равнище.

В резултат на негативните икономически промени през 2008-2010 г. се наблюдава интензивен процес на освобождаване на кадри с ниска квалификация. Едновременно проявление на разнопосочните тенденции по отношение на групите с най-висока и най-ниска квалификация може да бъде оценено като тенденция към подобряване на професионално-



квалификационната структура на заетите лица, което кризата катализира в резултат на промените в икономиката и пазара на труда в страната.

Трябва да се отбележи, че единствената съществена промяна в положителна посока е нарастването на персонала, зает в квалификационна група 2 – „Аналитични специалисти“, където се регистрира увеличение с почти 30 хил. души.

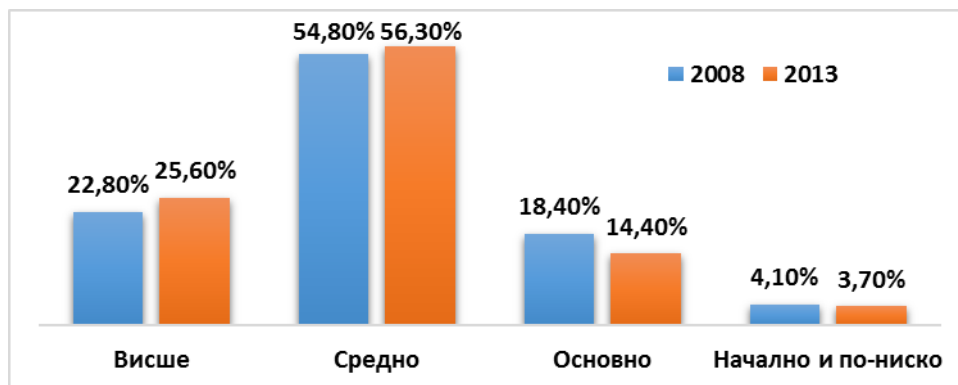
Почти половината от всички работещи лица са ангажирани в 43 икономически дейности⁴. С най-високо ниво на заетост в последните години са лицата, заети в дейности „Държавно управление“ и „Държавно обществено осигуряване“ с по около 5% от всички заети лица. Съществен е и броят на заетите в дейности „Търговия на дребно в неспециализирани магазини предимно с хранителни стоки, напитки и тютюневи изделия“ (3%) и „Прогимназиално и средно общо образование“ (2.4%). Сравнително по-високият брой на заетите в дейности „Ресторантьорство“, „Частна охранителна дейност“ и „Товарен автомобилен транспорт“ се запазва в периода 2007-2013 г., независимо от намаления им брой в някои от годините. Въпреки значителното намаление вследствие сериозния спад в производството, дейностите „Строителство“ и „Производство на облекло“ остават сред тези със значителен брой заети лица (около 2%).

Разпределението на заетите лица по икономически дейности свидетелства за **структура, в която най-много са работещите в сферата на управлението на централно и местно равнище, в услугите и в търговията. При подобна структура на заетостта трудно може да се очаква в близко бъдеще сериозен ръст на индустриалното производство..**

2.1.2.2. Образователно-квалификационна структура

През последните пет години в образователно-квалификационното ниво на работната сила във възрастовата група 25-64 навършени години се наблюдава **тенденция на увеличение на броя на лицата със завършено средно, включително с придобита професионална квалификация, и висше образование**, за сметка на ежегодното намаляване на броя на лицата с по-ниска степен на завършено образование – основно, начално и по-ниско. Общо в периода 2008-2013 г. динамиката на лицата е увеличение в абсолютна стойност на хората с висше образование (с 94.4 хил. души) и средно образование (с 14.4 хил. души) и намаление с над 192 хил. души на лицата с основно, начално и по-ниско образование. Между 64.5% и 67.5% от завършилите средно образование притежават професионална квалификация и коефициентът на тяхната заетост е по-голям в сравнение с лицата без професионална квалификация.

ФИГУРА 4 ДЯЛ НА НАСЕЛЕНИЕТО НА 25-64 ГОДИНИ ПО СТЕПЕН НА ЗАВЪРШЕНО ОБРАЗОВАНИЕ ПРЕЗ 2008 И 2013 Г.



Източник: НСИ, собствени изчисления

⁴ Дефинирани според разделите на икономически дейности съгласно КИД-2008.

Относителният дял на завършилите средно или по-високо образование сред населението на възраст 19-24 г. общо за страната е 83,6 на сто. Ранното чуждоезиково обучение все повече навлиза в началния етап на основното образование. Относителният дял на децата в общообразователните училища, изучаващи чужди езици в началните класове (I-IV), е 82,8%. Най-голям е делът на изучаващите английски език – 89,2% от тези, които изучават чужди езици.

Значително се увеличава броят на лицата на възраст 16 и повече години, записани в програми за професионално обучение срещу заплащане за придобиване на степен на професионална квалификация в центрове за професионално обучение, гимназии и колежи. Увеличаването на броя на записаните курсисти илюстрира желанието на лицата за повишаване или придобиване на нова квалификация и предоставя допълнителни възможности на пазара на труда.

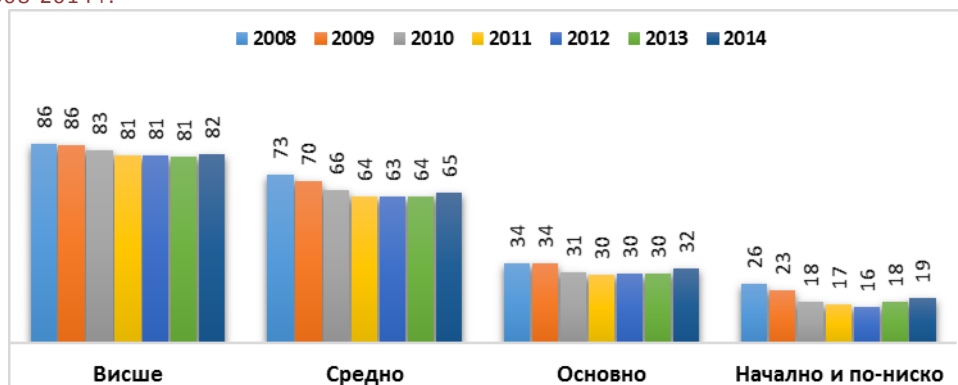
Въпреки че у нас се подобрява образователната структура по отношение на образователно-квалификационни степени „Бакалавър“ и „Магистър“, липсва стремеж за продължаване в ОКС „Доктор“. В страната продължава да нараства броят на студентите в областта на стопанските науки и администрация, докато общоевропейската тенденция е за задържане на тяхното равнище. В областта на техническите науки страната ни е една от трите държави в ЕС с най-висок дял на обучавани студенти. България се откроява със специфични проблеми в областта на образованието.

Ключови проблеми в българската образователна система	
➤ Неефективни:	• модел на финансиране на образованието – за количество, а не за качество; • системи за управление на качеството на образованието; • система за кариерно ориентиране; • държавно регулиране на план-приема в професионалното и висшето образование; • мрежа от професионални гимназии и университети в регионален план; • система за прогнозиране на потребностите от квалификации.
➤ Непривлекателност и нисък престиж:	• на професионалното образование и инженерно-техническите специалности в университетите; • на учителската професия. Преподавателската професия е допълнително застрашена от тенденции на застаряване на преподавателския състав в професионалното образование (само 9% са учителите на възраст до 35 г., около 50% от учителите ще се пенсионират в следващите 5 – 7 години). • Закриване на жизнено важни за икономиката паралелки за обучение по професии и специалности, характерни за индустрията – защитени професии.
➤ Несъответствия...	• държавните образователни стандарти в професионалното образование и обучение не отговарят на професионалните стандарти (компетенции), изисквани от пазара на труда; • структурата на план-приема в образованието не отговаря на потребностите на пазара на труда в краткосрочен и дългосрочен план; • недостатъчна връзка и баланс между обучение и научноизследователска дейност, работа по проекти, обучение в реална работна среда.
➤ Изоставане...	• ниска конкурентоспособност на висшите училища спрямо тези на европейските страни; • тромава процедура по акредитиране поради наличието на голям брой висши училища, липса на критерии и неясен статут, дублиране и разпокъсване на професионални направления във висшето образование. • остарели, небалансирани учебни планове и програми спрямо потребностите на пазара на труда; • изоставане в методите на преподаване и оценка от иновативните тенденции в Европа и водещите образователни институции в света

Източник: „Анализи на основните проблеми на образователната система и системата за квалификация и преквалификация“, БСК, 2010, 2011, 2012, 2013 и 2014.

За работната сила във възрастовата група 15-64 г. е проследен хронологично в периода 2008-2014 г. коефициентът на заетост според степента на образование. Най-голяма е степента на заетост на лицата с висше образование – над 4/5 от лицата в тази групи, следвани от тези със средно, основно, начално и по-ниско образование.

ФИГУРА 5 КОЕФИЦИЕНТ НА ЗАЕТОСТ (%) НА НАСЕЛЕНИЕТО НА 15-64 НАВЪРШЕНИ ГОДИНИ ПО СТЕПЕН НА ОБРАЗОВАНИЕ В ПЕРИОДА 2008-2014 г.



Източник: НСИ

Лицата с по-висока степен на образование са по-активни и с по-висока степен на заетост в сравнение с лицата с по-ниска степен на образование. В условията на криза предприемачите запазват и задържат по-високо квалифицирания персонал и освобождават лицата с по-ниско образование, за които степента на вероятност за напускане на работната сила и включването им в обезкуражените лица е изключително голяма.

От анализите и проучванията е открояна проявената и засилваща се **тенденция работодателите да подбират кадри не само по дипломи, получени от формално образование, а по-реално придобити умения и компетентности**. Във високотехнологичните отрасли навлизат сертифициращи програми, които изискват не само придобито образование и квалификация, а и доказани в практиката, реално придобити компетенции и опит. С ЕКР (респ. НКР) са въведени стандарти за успешно обучение – резултати от ученето - знания, умения и компетентности, които реално да бъдат демонстрирани в практиката от завършилия специалист. Това извежда на преден план компетентностно базираното обучение, за което значителен и сериозен принос имат проектът и системата MyCompetence.bg.

2.1.3. МИГРАЦИОННИ ПРОЦЕСИ И МОБИЛНОСТ

Миграцията по своята същност представлява промяна на обичайното местоживее на хората. Тя е вътрешна, когато промяната засяга местоживееето в страната, и външна, когато се променя местоживееето от страната в чужбина (емиграция) или от чужбина в страната (имиграция). Според различни изчисления след 1990 г. са емигрирали между 500 и 700 хил. български граждани. Емигрантите са предимно с висок образователен и квалификационен статус. От всички емигрирали близо 75 на сто са със средно и висше образование, а около 20 на сто са с висше образование. Тенденцията е за напускане на млади и образовани хора, в които държавата и обществото са инвестирали значителни средства и които имат по-големи шансове да се адаптират към изискванията в приемащите страни. Мотивите за емиграция в последните години се свързват с осигуряване на по-високи трудови доходи, по-добра професионална реализация и като цяло по-висок жизнен стандарт.

Емиграцията се отразява негативно върху пазара на труда и особено върху качеството на разполагаемия трудов ресурс в две направления:

- *Изтичане на утвърдени и подготвени в България специалисти с високо образование и квалификация.* Те се реализират в чужбина и направената инвестиция за тяхното образование и квалификация няма реален принос за развитието на икономическия потенциал на страната. През последните години процесът увеличава своята динамика и секторна насоченост – емигрират предимно високообразовани хора, лекари и друг медицински персонал, специалисти по информационни технологии и др.
- *Лавинообразното изтичане на качествен бъдещ ресурс от млади и перспективни ученици и студенти, които отиват на обучение зад граница, също е сериозен проблем.* Нараства броят на българските студенти зад граница, обучаващи се във висши училища, главно в страните от Централна и Западна Европа, САЩ и Канада. Техният приблизителен брой надхвърля 50 000 души. По-голяма част от тях след завършване на образованието си остават на работа извън страната.

Тези емиграционни потоци оказват силен негативен ефект върху количеството и качеството на разполагаемите и на потенциала от човешките ресурси в страната и като следствие - върху равнището и качеството на брутния вътрешен продукт, финансовата стабилност и устойчивост на осигурителните фондове, развитието на перспективни отрасли и дейности, на науката и научните изследвания.

Очакванията са, че **емиграционните процеси на български граждани ще продължат да се развиват, но с по-бавни темпове** поради следните причини: преобладаващата част от контингента от населението, от който се излъчват емигрантите, вече е извън страната; като допълнителни ограничители на процесите ще имат своята роля намалената раждаемост и застаряването на населението.

Емиграционни нагласи, свързани с трудова мобилност, проявяват над 1/3 от безработните лица в страната. Те отдават предпочитание на временната пред постоянната миграция, което предполага да работят някакъв период от време в чужбина, след което да се завърнат в страната. Мигрантите се сблъскват предимно със следните трудности:

- Отсъствие на достатъчно познаване и умения на поне един чужд език;
- Намиране на подходяща работа;
- Липса на подходящи жилищни условия;
- Непризнаване на професионалните и образователни характеристики.

Имиграцията или броят на чуждестранните граждани, които продължително или постоянно пребивават в страната, нараства устойчиво през последното десетилетие. Очаква се тенденцията да продължи и да се засилва поради географското положение и членството на България в ЕС. Част от потока чуждестранни граждани използва страната като място за подготовка за последваща емиграция. **Потокут от имигранти не може да компенсира потока на емигрантите, тъй като България се оценява като непривлекателна дестинация по отношение на трудовата мобилност.**

Временната трудова имиграция в България е с положителна за страната структура. От данните за разрешения за работа на граждани на трети страни е видно, че над ¾ от тях са висококвалифицирани и квалифицирани.

Вътрешните миграционни процеси са значителни с основно движение по посока на големите градски центрове и туристически комплекси, което доведе до обезлюдяване на цели

региони на страната. Качеството на работната сила в тези региони е силно влошено, понеже обикновено напускат най-младите, образовани и с квалификация хора, което ограничава потенциалните инвеститори да инвестират в тези райони, като използват местните ресурси. Освен това движението на население и работна сила от периферията към големите индустриални центрове претоварва техническата и социалната им инфраструктура, повишава равнището на престъпност, предизвиква социална отчужденост. Над 1/3 от всички осигурени лица са в София, а повече от 65% от лицата, които се осигуряват, живеят в 7 области: Благоевград, Бургас, Варна, Велико Търново, Пловдив, София-град, Стара Загора. В резултат се влоши качеството на живот в тези центрове, което от своя страна доведе до допълнителен тласък за последваща външна миграция от живеещите в тези градове.

Миграцията (външна и вътрешна) доведе до обезлюдяване на някои от малките селища и общини, като придоби структурен по отношение на икономиката характер. Силно са засегнати определени сектори и професии на пазара на труда, изчерпа се остатъкът от качествения трудов и интелектуален потенциал на малките населени места и общини.

Мобилността може да се разглежда като краткосрочни посещения на лица, извършващи стопанска дейност, работници, студенти, туристи, лица, посещаващи семейството си и др. От гледна точка повишаване качеството на човешкия капитал интерес представляват образователната и трудовата мобилност.

Образователната мобилност се дефинира като физическо преминаване на националните граници между страна на произход и страна на дестинация с цел последващо участие в дейности, свързани с образованието на отделното лице, а именно придобиване на цялостно образователно ниво (дипломна мобилност) или участие в обучение за определен период от време (кредитна мобилност).

Ежегодно в България се обучават около 11 хил. чуждестранни студенти предимно от Турция, Гърция и Македония. Над 45% от тях специализират в специалности в областта на здравеопазването. От своя страна над 25 хил. български студенти ежегодно се обучават в чуждестранни университети, основно във Великобритания, Германия, Австрия, Франция, Испания и Нидерландия.

Трудовата мобилност, или мобилността на работната сила е преминаването от едно работно място на друго - мобилност по отношение на вида заетост, или в рамките на дадена страна и между страните - географска мобилност. Мобилността на работната сила позволява на работниците и служителите по-лесно да се адаптират към променящите се обстоятелства и условия.

Географската мобилност на работната сила позволява използването на допълнителни ресурси, докато движението на работници и служители между секторите прави възможно използването на нови технологии и позволява появата и развитието на нови производства. На индивидуално ниво мобилността дава възможност за подобрене на икономическото и социално положение на тези, чиито умения или възможности не са съответствали на работното място, което са заемали. Мобилността има положителен принос към:

- Повишаване адаптивността на работната сила;
- Прилагане на форми на гъвкава и дистанционна заетост;
- Подобряване на мултикултурните умения;
- Придобиване на нови знания и умения;
- Повишаване на нагласите за продължаващо обучение през целия живот;
- Пренасяне и обмен на управленски и други практики и др.

Темповете на научно-технически прогрес оказват съществено влияние върху възпроизводството на работната сила – в съвременния етап на развитие на икономиката и технологиите за първи път жизненият цикъл на техниката става значително по-кратък от периода на активна трудова дейност на човека.

Един от основните ключови елементи за осигуряване на конкурентоспособност на икономиката е човешкият капитал. Съвременният работник получава чертите на така наречения информационен тип, в който става доминиращ висококвалифицираният труд. Научно-техническите промени водят до революционни промени в трудовата дейност, което изисква бързо развитие на висшето и значително повишаване на качеството на средното образование. Повишават се изискванията към професионалната подготовка на работниците и притежаваните от тях необходими компетенции.

2.1.4. КАЧЕСТВЕНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА РАБОТНАТА СИЛА

Качеството на работната сила⁵ е по-широко понятие в сравнение с човешкият капитал и качеството на труда. Елементите на качеството на работната сила са: природни, придобити и системни. Всеки един от елементите има свои характеристики:

- природните качества – физически качества, бързина на реакцията, възраст, здравословно състояние;
- придобитите качества – образование, квалификация, познания, умения, навици;
- системните качества – отговорност, мобилност, готовност за обучение, съзидателност и творчество (креативност).

Елементите на качеството на работната сила са взаимосвързани. Природните особености на човека са основа за формиране и съществуване на придобитите способности на човека за трудова дейност. Придобитите от човека свойства се развиват под влиянието на външни и вътрешни фактори. Най-висше йерархично ниво в свойствата на работната сила заема системното качество, което представлява съвкупност от природното и функционалното качество.

ФИГУРА 6 СЪОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЕЛЕМЕНТИТЕ НА КАЧЕСТВОТО НА РАБОТНАТА СИЛА



⁵ **Качеството на работната сила** - съвкупността от свойства на човека, които се проявяват в процеса на труда и включват квалификацията и личностните характеристики на работника, т.е. това са неговите физиологически и социалнопсихологически особености като здравословно състояние, умствени способности, адаптивност, гъвкавост, мобилност, мотивираност, иновативност, професионална ориентация и пригодност.

Природните качества на работната сила оказват пряко влияние върху възможностите на човека в трудовия процес. Те обхващат психическите и физиологични особености на човека, т.е. природната индивидуалност на всеки човек се изразява в неговите физически данни. Под физически качества на човека се разбира социално обусловената съвкупност от биологични и психически свойства на човека, изразяващи неговата физическа готовност да осъществява активна двигателна дейност. Към основните физически качества могат да се отнесат: силата, устойчивостта, ловкостта, гъвкавостта и др. Природните качества на работната сила се определят от здравословното състояние на човека. Здравето представлява състоянието на физическото, умствено и социално самочувствие. От здравословното ниво и физическото развитие на човека зависи неговата възможност за участие в трудовата дейност. Важна характеристика на природните качества на работната сила е възрастта, тъй като нивото на трудова активност на човека, неговите трудови и познавателни способности в значителна степен зависят от стадия на жизнения му цикъл. Към природните качества на работната сила може да се отнесе и половият признак. Това е обществено значима характеристика, която в значителна степен определя социалната, културна и когнитивна ориентация на личността.

Благодарение на природните свойства и способности се развиват и **придобитите (функционални) качества на работната сила** - придобитите способности на човека, които му позволяват да изпълнява необходимите видове конкретни трудови дейности. Това качество се характеризира с нивото притежавани от работника общи и специални професионални знания, квалификации, трудови навици, умения, творчески потенциал и др. Тези свойства отразяват обществените потребности, които се изискват от способностите на човека в зависимост от конкретната сфера на труда и техническото ниво на развитие на производството. Изключително значение от придобитите свойства имат професионалните знания, които се определят от умствените способности на човека, неговото образование и опит. Професионалните познания могат да бъдат общи и специални. Общите професионални знания могат да се прилагат не само в текущата сфера на дейност, но и в други области. Специалните професионални знания се характеризират със способност за труд на работници от конкретно предприятие, защото всяка специализация означава ограничена приложимост на уменията на човека. Поради усложняването на труда, постоянното обновяване на техническите средства, създаването и въвеждането на нови методи за организация на труда и производството, както и поради развиването на професионалните способности на човека се получават свойства на работната сила, които са характерни за работниците от определена квалификация. За да осъществяват успешно дейността в съвременния етап от развитие на обществото, работниците и служителите е необходимо постоянно да обновяват притежаваните знания, тъй като те остаряват и не могат пълноценно да се използват в производството. Затова постоянното повишаване на квалификацията на персонала придобива все по-голямо значение, а способностите на работниците да се обучават непрекъснато и да придобиват нови умения се разглежда като едно от най-важните качества и характеристики на работната сила.

В структурата на **функционалните качества** на работната сила се разглеждат навиците на работника. Трудовите навици и умения увеличават бързината на работа, подобряват качеството на изпълнението ѝ, повишават устойчивостта и позволяват да се намалява ползваната енергия на работното място. Това намалява умората и подпомага съкращаването на времето, което е необходимо за изпълнение на професионалните задължения от съответния работник. Друг показател за функционалното качество са технологическите и информационни познания на работника. Съвременните технологии изискват съответстващо ниво на знания на работниците в дадена предметна област. Именно технологичните познания

на работника могат да бъдат основа за използване на най-новото оборудване при производството на продукция и предоставянето на услуги. Информационните познания са свързване не само със задължителното умение за ползване на компютризирана техника, но и с използването на информационни технологии в процеса на управление на производството. Познаването на информационните технологии позволява да се автоматизира изпълнението на производствени задачи, включително управлението на основното и спомагателното производство, технологичните процеси и качеството на продукцията.

ФИГУРА 7 ЙЕРАРХИЧНА СИСТЕМА НА СВОЙСТВАТА НА РАБОТНАТА СИЛА



Характеристиките на работниците, които съставят придобитото качество на работната сила, се намират в тясна взаимовръзка и се обуславят помежду си.

Системното качество на работната сила може да се разглежда като интегрално или съвкупно качество, състоящо се от определени системни свойства на работника, които намират отражението си в социално-икономическото съдържание на качеството на работната сила, с което придават цялостност на характеристиката на нивото на способностите на човека на труда. Към системните качества се отнасят:

- отговорността - способността на работниците да осъзнават значимостта на своята дейност, доброволно да поемат задължения и да отчитат последствията от постъпките си;
- точността, надеждността на работника - неговата готовност да отговори за последствията от своите действия. Наличието на чувство за отговорност е необходимо, за да могат да се изпълняват производствените задачи, без да се нарушава процесът на производството и да се нанася вреда на околната среда. В основата на чувството за отговорност се намират такива личностни качества като честност, справедливост, принципност, настойчивост, усърдие, добросъвестност, издръжливост, смелост и др. Те са необходими за успешната трудова дейност на хората.
- мобилността - способността и готовността на работника за професионални и териториални промени и премествания. Повишеният интерес към мобилността възниква поради структурните промени, които настъпват в икономиката, предизвикани от внедряването на нови технологии, автоматизация на производствените процеси или други процеси на пазара на труда. Трудовата мобилност е един от елементите на процеса за възпроизводство на работната сила. Разновидност на трудовата мобилност е професионалната мобилност. За професионална мобилност се приема смяната на професията от един или няколко индивиди. Способността да се усвоява нова професия

се определя от теоретичната подготовка на работника, неговата мотивираност за смяна на трудовата дейност, умението и готовността на работника бързо и успешно да овладява нови техники и технологии, да получава недостигащите му знания и умения, които осигуряват ефективността на новото работно място. Поради непосредствената свързаност на гъвкавостта на производството с мобилността на работната сила по икономическите резултати и развитие на предприятието може да се съди за наличието в него на мобилни кадри. При положение, че в предприятието е налична мобилна работна сила, то това позволява производството да се преустройва бързо и да се обновява произвежданата продукция. В резултат предприятията често заемат устойчиви позиции в отрасъла, повишават печалбата и намаляват разходите си.

- способност да се обучава непрекъснато - способността на работниците и служителите непрекъснато да се обучават, да усвояват нови знания и начини на действие в различните ситуации. Колкото е по-висока степенна на обучаемостта, толкова по-бързо и добре работникът може да се адаптира към работната среда и колектива. Такъв работник или служител с лекота може да промени сферата на дейност, по-бързо да усвои новите изисквания към работата и да изучи новите технологии.
- Адаптивност - умението на работника или служителя да се приспособява към съдържанието и условията на трудовата дейност и социалната среда, както и да усъвършенства деловите и личните си качества. Добре адаптираните работници и служители се отличават с по-високо ниво на удовлетвореност от своята трудова дейност и живота като цяло. Успешната адаптация на работниците и служителите се отразява благотворно и върху дейността на организацията.
- съзидателност и творчество - творческите способности на индивида, характеризиращи се с използването на нетрадиционни схеми на мислене, които позволяват създаването на принципно нови идеи и умение да се решават проблеми, възникващи в статичните системи. В понятието съзидателност могат да се включат качествата като гъвкавост, възможност за обучение, оригиналност, възприемчивост, стремеж за намиране на решение в трудни ситуации. Подобно на всеки друг елемент на системното качество на работната сила съзидателността и творчеството може да се развива. Предпоставка за това е работникът или служителят да може да използва притежаваните от него навики и знания, както и постоянно да развива своите способности. Необходимо е работникът или служителят да имат условия за самореализация.
- иновативността - способността на работниците и служителите да използват знанията, новите идеи и технологии за създаване на иновации.

2.1.5. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА РАБОТНАТА СИЛА НА СЕКТОРНО НИВО

В рамките на изпълнение на проектните дейности са изследвани, проучени и анализирани основните секторни характеристики на работната сила за 20-те пилотни сектора⁶, в които са разкрити секторни консултативни съвети (СКС) към края на 2014 г.

⁶ 20-те пилотни сектора в MyCompetence.bg са: безалкохолни напитки, електромобици, електроника, електротехника, информационни технологии, консервна промишленост, машиностроене, мебелна промишленост, месопреработване, металургия, мехатроника, млечна промишленост, охрана и сигурност, специализирано строителство, транспорт и логистика, туризъм, търговия на дребно, търговия на едро, фасилити мениджмънт, химическа промишленост. В приложение е представен списък на икономическите дейности по КИД-2008, които дефинират съответните сектори.

Общи тенденции за преобладаващата част от секторите е намаляването на заетостта в периода 2007-2014 г. и увеличаване на средния осигурителен доход. Най-малко заети лица са регистрирани в категория ръководители, делът на специалистите нараства в целия период. По отношение на възрастовата структура - преобладават заетите във възрастовите групи 35-44 г. и 45-54 г. Сектори, в които заетостта се увеличава, са високотехнологичните, които са свързани с висока добавена стойност на предлаганите услуги и продукти. Това са дейности в областта на информационните технологии, производство на машини с общо предназначение, компютърно програмиране, мехатронни системи и автоматизация, производство на автомобили, ремаркета и полуремаркета.

Заетостта по квалификационни групи⁷ зависи от секторните особености. Най-голяма е концентрацията на специалистите в секторите информационни технологии, търговия на едро, търговия на дребно, машиностроене, компютърно програмиране и мехатронни системи. В тях работят около 70% от лицата от тази квалификационна група. Подобно е съотношението и за категорията помощен административен персонал – около 70% от лицата са заети в секторите търговия на едро, търговия на дребно и хотелиерство и ресторантьорство. За професиите, неизискващи специална квалификация, отново над 70% от заетите лица са разпределени в секторите търговия на едро, търговия на дребно, хотелиерство и ресторантьорство, специализирано строителство. Над половината от всички техници и приложни специалисти са заети в секторите търговия на едро, търговия на дребно и транспорт и складиране. Аналогично е и положението с персонала в категорията квалифицирани работници и сродни на тях занаятчии – над половината са заети в сектори специализирано строителство, машиностроене, производство на мебели и търговия на едро. Почти 97% от лицата в квалификационната група професии „Персонал, зает с услуги за населението, охрана и търговия“ са съсредоточени в секторите търговия на дребно, хотелиерство и ресторантьорство, търговия на едро, охрана и сигурност.

Във възрастово отношение по квалификационни групи най-млади са: ръководителите, специалистите, техниците, помощният административен персонал, персоналот, зает с услуги за населението, квалифицираните работници и машинните оператори и монтажници в сектор информационни технологии (съответно средна възраст 37.8 г., 32.2 г., 32.2 г., 33.5 г., 33.4 г., 33.3 г. и 37.8 г.).

Най-възрастни по квалификационни групи са: ръководителите, специалистите, техниците и помощният административен персонал в сектор машиностроене (съответно средна възраст 48.2 г., 43г., 43.8 г. и 44.3 г.); персоналот, зает с услуги за населението в сектор електроника (средна възраст 47.9 г.); квалифицираните работници и машинните оператори и монтажници в сектор транспорт и логистика (съответно средна възраст 46.3 г. и 44.7 г.).

⁷ Според Националната класификация на професиите и длъжностите (от 01.01.2014 г.) квалификационните групи са:

Клас 1 - Ръководители

Клас 2 - Специалисти

Клас 3 - Техници и приложни специалисти

Клас 4 – Помощен административен персонал

Клас 5 - Персонал, зает с услуги за населението, търговията и охраната

Клас 6 - Квалифицирани работници в селското, горското, ловното и рибното стопанство

Клас 7 - Квалифицирани работници и сродни на тях занаятчии

Клас 8 – Машинни оператори и монтажници

Клас 9 - Професии, неизискващи специална квалификация



2.1.6. КОМПЕТЕНЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТА

Компетенциите са понятие със значително по-широк обхват в сравнение с понятията знания, умения и навици, тъй като включва и характеристиките на личността – способност да се преодоляват стереотипи, да се чувстват проблемите, да се проявява проникателност, гъвкавост на мисленето и др., както и характеристиките на характера – самостоятелност, целеустременост, волеви качества и др.

В общия си вид моделът на компетенциите се състои от: знания, умения и навици; способности, действие, опит; личностни качества; други характеристики.

ФИГУРА 8 КОМПОНЕНТИ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ



Всеки един от компонентите има свои характерни особености.

Знанията, уменията и навиците са класическите компоненти за оценка на резултатите от обучението. Знанията представляват информацията, която притежава обучаваният в определени области, получени в процеса на обучение, или това е информацията за осъществяване на някаква дейност. Уменията предполагат целенасочено изпълнение на действия по изучената информация. Навиците представляват устойчиви умения за изпълнение на определена работа, т.е. това са действия, които се изпълняват автоматично, без контрол на съзнанието.

Компонентът на компетенциите от знанията, уменията и навиците се усвоява в хода на познавателната дейност. Той е необходим както за осъществяване на дейността, така и за по-нататъшно обучение.

Способностите са това, което позволява на човек успешно да осъществява определен род дейност. Те изразяват готовността на обучаемия да овладее някои видове дейност и успешно да ги изпълнява, те са условие за успешното им изпълнение. Под способности се разбира високото ниво на интеграция и генерализация на психическите процеси, свойства, отношения, действия и техните системи, отговарящи на изискванията на дейността. Те включват както нови знания, умения и навици, така и готовност за обучение по нови начини и дейности. Способността е предразположеност за дейности, изпълнявани на основата на знанията, уменията и навиците. А това в съвкупност с практиката дава опита. В опит се превръща това жизнено и професионално съдържание, което е осмислено и отработено от човека и е станало част от неговия вътрешен свят.

Личностните качества са съвкупността от придобити или съзнателно формирани устойчиви характеристики на личността – черти на характера или поведението под формата на жизненни ценности, вътрешни личностни установки, мотивации, стереотипи, навици и др. Към личностните качества се отнасят и мотивацията на личността, аксиологичната част – насочеността, ценностните отношения на личността и емоционално-волевата част – саморегулацията.

Така че компетенциите са това, което се придобива в хода на дейността (действията), изпълнявана на основата на знания, умения и навици и с отчитане на притежаваните личностни качества и способности, а също така и на придобитите личностни качества и способности в резултат на даденото действие и овладяването на знания, умения и навици. Това е един цикъл, при който с всеки оборот нивото на компетенциите се повишава.

Посочените компоненти на компетенциите са свързани взаимно и се допълват и развиват.

От гледна точка на трудовото представяне изключително важен елемент на компетентностния модел е поведението. Поведението е това, което може да се наблюдава и оценява като практически израз на владенето на компетенцията. Останалите елементи – знания, умения, нагласи, способности, качества на личността имат значение в компетентностния модел за степента на притежание на компетенцията, т.е. намират израз в поведението демонстрирано на работното място, прилагат с е в работата.

Компетенциите са уменията и личните характеристики, които водят до по-добро представяне. Те включват много повече в сравнение само с техническите умения, които са необходими за извършване на ежедневните задължения. Компетенциите включват техническите умения и личните качества. Те съдържат редица елементи, част от които са по-ясно видими в сравнение с други. Като цяло компетенциите могат да се опишат на айсберг с видима и невидима част. Уменията и познанията формират видимата част на айсберга. Скрытите елементи на компетенциите са по-малко видими, но те контролират видимото поведение. Социалната роля и самовъзприемането се намират на съзнателно ниво, генетичните черти и мотивите съществуват под повърхността, намирайки се по-близо до същността на личността.

Придобиването на определено ниво на компетентност може да се разглежда като израз на способността на индивида да съчетава и интегрира успешно в поведението си различните елементи на знанията и уменията, на професионалните и личностни качества, на опита и други черти, които той притежава. **Компетенциите са израз на способността на индивида да се справя успешно с работата си.**

ФИГУРА 9 Видими и скрити елементи на компетенциите



Така разгледано **трудоовото поведение** е съвкупност от действия и постъпки на служителя в трудовия процес, които се оценяват от гледна точка на установените в предприятието норми, изисквания, правила, цели (планове, програми), професионални стандарти. Поведенията са конкретни, наблюдаеми и измерими действия, които водят до успешно представяне в определена роля - длъжност в организацията. Целта на дефинирането на поведения в компетентностния модел е да се извлекат пряко от практиката образци, илюстриращи как компетенцията се композира от конкретни, ясни, проследими и измерими практически

действия. В този смисъл поведението изпълняват ролята на предписания или поведенчески индикатори за измерване степента на проявление на съответната компетенция в работни условия.

В съвременните условия за бизнес и глобализиране на икономиката, за да бъдат конкурентоспособни, предприятията е необходимо непрекъснато да обновяват ресурсите си за оптимизиране и повишаване ефективността на процесите. От тази гледна точка изключително внимание се отделя на персонала и на възможностите за развитието му, т.е. основна възможност за получаване на конкурентно предимство е персоналът, квалификацията му и отношението му към работата.

Ефективността от реализирането на конкретен навик или комплекс работи зависи не само от знанията, които притежава сътрудникът, но и от неговите способности и отношение. Този комплекс от предимства може да се нарече талант и следователно всеки сътрудник има таланти, които може да бъдат развивани и използвани. Така че концепцията за **управлението на талантите** (talent management) се състои в постоянно откриване на талантите на персонала и прилагането им по най-добрия и подходящ начин за бизнеса. Човешкото развитие преминава в нова ера - от ерата на капитализма в ерата на „талантизма“, т.е. човешката ера, когато достъпът до таланти ще бъде водещо конкурентно предимство⁸.

Стратегическата роля и значение на талантите са обосновани от протичащите глобални промени и преминаване към новата човешка ера. Промените обхващат всички области: от преосмисляне на бизнес-моделите, през поява на нови стоки и услуги, до моделиране на социалните системи в резултат на технологичните, социалните и ресурсни промени. Преходът към иновативна икономика, основана на знанията, поставя акцент върху тези фактори и движещи сили, които влияят върху бизнеса като развитието на управленските компетенции, обновяване на корпоративната култура, усъвършенстване на методите на управление. В тези условия в дейността на предприятията с все по-голяма роля са нематериалните активи – търговски и други запазени марки, технологиите, знанията. В резултат нараства ролята на знанията и компетентността на сътрудниците; глобализирането на бизнеса, което води до нарастваща скорост на промените и съответно до по-голямо значение на процесите на обмен и остаряване на знанията; намаляването на лоялността на сътрудниците, тъй като съвременните (талантливи) работници и служители изграждат кариера, преминавайки от едно работно място на друго, търсейки най-добрите възможности и места за самореализация. Поради това нараства ролята на процесите за управление на знанията и талантите.

Управлението на талантите е процес на интегриране на таланта в бизнеса с цел понижаване нивото на разходите и риска, подобряване на условията за наемане на персонал и повишаване на ефективността от дейността. То може да се определи и като система от процеси и практики, насочени към привличане, управление, развитие, мотивиране и задържане на „ключови“ сътрудници. За да бъде ефективно и устойчиво, управлението на талантите трябва да бъде неотделна част от корпоративната култура на всички йерархични нива.

Разгледан като процес, управлението на талантите е цикъл със следните компоненти:

- Стратегия за управление на талантите – планиране;

⁸ През 2011 г. темата за човешкия капитал, стратегията за неговото привличане и натрупване е поставена на Икономическия форум в Давос от Джефри А. Джорес, председател и главен изпълнителен директор на Manpower Inc.: „Човекът, неговият потенциал и талант ще бъдат най-големите ценности в Човешката ера (Human Age). Единствено притежаването на такъв капитал като таланта може да осигури на предприятието лидерски позиции в бизнеса“. „Entering the Human Age. Thought Leadership Insights“, Introduced by Jeffrey A. Joerres, 2011, <http://manpowergroup.com/>

- Наемане;
- Ефективно управление;
- Обучение и развитие;
- Планиране на достиженията;
- Развитие на лидерство;
- Мотивация.

Удобен и подходящ инструмент за осигуряване на процеса на мониторинг, откриване и развитие на талантите на организацията са компетенциите. Практически създаването на система за управление на талантите минава през пет етапа.

Етап 1: Одит на системите за подбор, обучение и оценка на персонала.

Целта е да се получи комплексна представа за реализираните в предприятието процеси, свързани с подбора, обучението, развитието и оценката на персонала. Това включва:

- Оценка на концепциите за подбор, обучение и оценка на персонала;
- Верификация на документите, регламентиращи работата на системите за подбор, обучение и оценка;
- Оценка на корпоративните софтуерни решения в сферата на управление на подбора, обучението и оценката на персонала;
- Оценка на системите за контрол на качеството на обучението;
- Оценка на ефективността от обучението и развитието на персонала.

Етап 2: Създаване на концепция за управление на талантите в предприятието.

Целта е да се формират актуални принципи и елементи на корпоративната система за обучение и развитие на персонала, т.е. да се формира разбиране на процеса за реорганизация на системите за обучение и развитие. Основните процеси на този етап са:

- Разработване на концепция за управление на талантите на предприятието;
- Разработване на изисквания към софтуерни решения в областта на управление на талантите;
- Разработване на преходни разпоредби, определящи принципите на развитие и промяна в системите за подбор, обучение и оценка от настоящия формат във формата, определен в концепцията;
- Промяна в документацията, регламентираща работата на системите за подбор, обучение и оценка на персонала на предприятието;
- Обучение на персонала, зает в реализирането на концепцията за управление на талантите в предприятието.

Етап 3: Пакет от изследвания за формиране на компетентностни профили на ключовите позиции и длъжности в предприятието.

Целта е да се формират профили на компетенциите на ключовите длъжности. Аналитичните процедури на това ниво са:

- Анализ на бизнес-процесите
- Моделиране на компетентностни модели и профили;
- Верифициране на компетентностните профили и определяне на необходимия диапазон от стойности;
- Интегриране на процедури по оценка на компетенциите в процесите на подбор и оценка на персонала.



Етап 4: Договори и аутсорсинг.

Целта е да се формулират принципите за работа с външни предприятия, определяне на целите и задачите на изнасянето на процеси (аутсорсинг), формулиране на критерии за подбор на изпълнители.

Основната дейност в този етап е подготовката и провеждане на процедура по подбор на фирма за предоставяне на услуги по оценка, класификация и описание на компетенциите.

За изпълнение на дейността може да се използва [MyCompetence.bg](http://www.mycompetence.bg), която представлява информационна система в областта на управлението на човешките ресурси. Съдържа професионални стандарти (компетентностни модели) за над 600 ключови длъжности, каталог на компетенциите в 20 икономически сектора, **електронна платформа за разработване на фирмени компетентностни модели**, електронна платформа с над 25 инструмента за онлайн оценка на компетенции, платформа за електронно обучение, каталог с ресурси за развитие.

***MyCompetence** предоставя методология, стандарти и конкретни инструменти, чрез които могат да бъдат подпомогнати процесите по управление на представянето и повишаване на компетентността и ефективността на служителите:*

- Секторни компетентностни модели (класификатори на компетенции и ресурси за тяхното придобиване и развитие);
- Модели на ключови за икономическите сектори длъжности в т.ч. и рамка от компетенции, необходими за успешното представяне на съответната длъжност;
- Технология и процедура за разработване на фирмен компетентностен профил на длъжност;
- Инструменти за оценка на компетенциите и пригодността към изискванията на длъжността;
- Електронно обучение по ключови компетенции.

Източник: <http://www.mycompetence.bg/>

Етап 5: Внедряване на системата за управление на талантите.

Целта е да се получи комплексна представа за технологията на управлението и етапите от процеса на изпълнение. Бизнес-климатът и трудностите при управление на талантите създават корпоративната необходимост от формирането на интегрирана система от стратегии за управление на талантите.

Системата има за цел:

- Да използва талантите за постигане на целите и визията на предприятието;
- Да повиши възможността за самостоятелна реализация на талантливите хора вътре в предприятието – задържане на таланти;
- Осигури дългосрочна кадрова защитеност – резерв за ключовите позиции;
- Да създаде среда, мотивираща развитието и ръста в предприятието;
- Формира привлекателен имидж на предприятието за талантливите кандидати от пазара на труда;
- Да осигури лидерски ресурс за новите бизнес проекти.

Системата за управление на талантите променя подхода за управление на персонала чрез:

- Откриване на най-добрите, притежаващи висок потенциал за развитие сътрудници и мениджъри във и извън предприятието;
- Приоритизиране на индивидуалната работа с талантите и приоритетно инвестиране в тяхното развитие;
- Осигуряване на възможности за кариерен ръст на талантливите сътрудници и мениджъри.

Талантливите работници са осведомени и познават основните тенденции на пазара на труда, обръщат внимание дали неговите ценности съвпадат с ценностите на предприятието, при избор на предприятие търсят и потенциалните възможности за развитие. Управлението на талантите е непрекъснат процес на управление на конфликти, възникващи вследствие на различните очаквания. Талантите са темпераментни, високо ефективни, но имат и големи изисквания, бързо се отегчават, често колегите ги дразнят, неуморни новатори са, защото са недоволни от рутината и се нуждаят от амбициозни цели за мотивация.

Най-често използваните в практиката инструменти за управление на талантите включват участие в стратегически инициативи, индивидуални планове за развитие, програми за обучение и развитие на лидерите, коучинг и менторство.

2.2. ФАКТОРИ НА ВЛИЯНИЕ

Ефективното функциониране и развитие на човешкия капитал, който представлява голяма част от благосъстоянието на обществото, увеличаването на неговата стойност, се определят от редица фактори. Най-значими от тях са модернизацията на икономиката, която е неразривно свързана с технологичните промени и иновационната дейност и влияят върху различните нива на човешкия капитал:

- на макроикономическо ниво - приноса на областите, регионите, страната в нивото на образование, професионална подготовка и компетентност, здравословно състояние и др. на цялото население;
- на ниво предприятие (организация) - съвкупната квалификация и продуктивни способности на всички работници и служители;
- на ниво индивид - знанията, уменията, натрупаният опит и други производствени характеристики, придобивани от човека в процеса на обучението, професионалната подготовка, практическия опит, с чиято помощ той може да получава доход.

2.2.1. МАКРОИКОНОМИЧЕСКА СРЕДА И МИКРОНИВО

Към основните фактори на макросредата могат да се отнесат демографските, икономическите, природните, научно-техническите, политическите и факторите на културното обкръжение. На национално ниво факторите, влияещи върху формирането и развитието на човешкия капитал, са:

- Нивото на икономическо развитие на държавата;
- Историческият етап от развитие на икономиката;
- Особеностите на текущата икономическа политика;
- Характеристиките и състоянието на финансовата система на държавата.

За оценка на макроикономическото развитие е изградена система от показатели. Основните от тях са обемът на БВП⁹, отрасловата структура на икономиката¹⁰, производството на основни видове продукти на човек от населението, нивото и качеството на живот на населението¹¹, показатели за икономическа ефективност¹².

След турбулентния политически и икономически преход от 90-те години на XX век България стана член на Европейския съюз през 2007 г. и според класификацията на Световната банка попада сред страните със среден към висок доход. Тя се характеризира като малка, отворена икономика в режим на паричен съвет, с неголеми ресурси. В периода 2007-2014 г. **България отчита най-ниско равнище на БВП на глава от населението сред държавите-членки, което е над два пъти по-ниско от средното за ЕС.** Основните икономически показатели за периода са представени в приложенията.

Икономическият растеж през 2004-2008 г. е стимулиран в значителна степен от банковото кредитиране, потреблението и преките чуждестранни инвестиции. Глобалната криза рязко намали вътрешното търсене, износа, притока на капитали, както и промишленото производство. БВП спадна с 5.5% през 2009 г. и бавно се опитва да се възстанови през следващите години. Независимо от благоприятния режим за инвестиции, включващ нисък плосък корпоративен данък върху печалбата, пред развитието на страната остават значителни предизвикателства.

С най-голям относителен дял в добавената стойност е секторът на услугите (около 63%), следвана от индустрията (около 33%) и селското стопанство (допълване на процентите до 100%). Подобна е и структурата на заетостта на населението по сектори – основната е в сферата на услугите, около 30% - в промишлеността и почти 20% в селското стопанство.

С преобладаващ принос в БВП е частният сектор. Основните търговски партньори (на основата на вноса и износа) са Русия, Германия и Италия, а водещите продукти са петролните и минерални горива, медта и електротехническите изделия.

Обобщаваща и ясна характеристика на българската икономика (на макро и микро ниво) може да се изведе от анализа, представящ силните и слаби страни, възможностите и заплахите пред нея:

Силни страни

Относително стабилна макроикономическа среда;
Стабилен и подобряващ се инвестиционен и кредитен рейтинг на икономиката;
Ниски нива на данъчно облагане с преки данъци;
Висока степен на образованост на населението – значителен дял на лица със средно и по-високо образование;
Висок дял на трудоспособното население в големите градове;
Развита инфраструктура: водоснабдителна система, транспортна и електропреносна инфраструктура и др. ;
Благоприятна гъстота на пътната мрежа;

⁹ БВП - показател, отразяващ изчислената в пазарна стойност съвкупна стойност на крайния продукт (продукция, стоки и услуги), създаден в страната чрез използването на наличните фактори на производство. Той характеризира основно икономическия потенциал на страната, а дялът на БВП на човек от населението е водещ показател за нивото на икономическо развитие.

¹⁰ Отрасловата структура на националната икономика - характеризира състава и дела на производството и услугите в националната икономика и БВП на страната.

¹¹ Показатели за нивото и качеството на живота - продължителността на живота, степента на заболяемост, нивото на медицинското обслужване, образованието, социалното осигуряване, състоянието на природната среда, покупателната способност, условията на труд и заетост, безработицата и др.

¹² Икономическата ефективност – характеризира се от производителността на труда, рентабилността на производството, капиталоемкостта и материалоемкостта на единица БВП и др.

Благоприятни природни и климатични условия за развитие на селско стопанство и туризъм;
Богато културно-историческо наследство;
Добри почвено-климатични условия;
Културно многообразие и специфична национална идентичност;
Развита промишленост с многоотраслова структура;
Наличие на значителен брой предприятия, обновяващи технологиите и оборудването си.

Слаби страни

Неблагоприятни демографски тенденции и характеристики в преобладаващата част от районите на страната;
Влошен здравен статус на населението, вкл. затруднен достъп до здравни услуги;
Значително ниво на риск от бедност и социални проблеми;
Ниска ресурсна и енергийна ефективност на икономиката и висока енергоемкост на производството;
Висока зависимост на икономиката от внос на ресурси и енергия;
Разминаване между предлаганата и търсената квалификация и умения на пазара на труда;
Необходимост от квалификация и преквалификация на кадрите, вкл. езикови умения, управление на предприемачеството;
Влошаване на съотношението между работещо и неработещо население;
Относително висок дял етническо ромско население със значителен процент неграмотна, малообразована и неквалифицирана работна сила;
Нарастваща корпоративна и междуфирмена задлъжнялост;
Фрагментирана институционална научна среда;
Липса на съвременна научно-иновативна инфраструктура;
Недостатъчна степен и ниво на поддръжка на класическата инфраструктура – транспортна, водопроводна, енергопреносна и т.н. ;
Малък дял железопътни линии, позволяващи висока скорост на движение;
Значителни вътрешно регионални различия и различия между селските и градските райони.

Възможности

Политическа приемственост при изпълнение на стратегически за страната приоритети и програми;
Ефективно използване на финансиранятия по оперативните програми;
Прилагане на механизма на публично-частните партньорства за изграждане на инфраструктура и обекти от обществен интерес;
Развитие на мулти и интермодални коридори и логистични вериги;
Увеличаване използването на електронни услуги и прилагане инструментите на електронното правителство;
Разширяване на новите технологични сектори, вкл. мултимедии, електронни услуги и търговия, био- и нанотехнологии;
Насърчаване на предприемачеството, включително развитие на алтернативни форми на туризъм и нови туристически продукти;
Производство на специализирани продукти за целеви пазарни ниши;
Повишаване на интерсекторната мобилност на научните кадри;
Засилване ролята на висшите училища в стимулирането на иновативни нови предприятия, осъществяващи връзката между науката и бизнеса;
Устойчиво ползване на природните ресурси и потенциала на страната за производство на екологично чисти селскостопански продукти, производство на енергия от възобновяеми източници и др. ;
Привличане на инвестиции и специализация в сектори, ползващи високо квалифицирана работна сила и произвеждащи продукти с висока добавена стойност;
Намаляване на бюрократичните изисквания и регулации, използване на ефективна система за мониторинг на политиките и прилагане на законодателството, подобряване на административната и икономическа среда за бизнес;
Повишаване ефективността на публичните разходи.



Заплахи

Влошаване на международната конюнктура, включително рецесия на международните пазари;
Забавяне на икономическото развитие;
Липса на обвързаност между стратегическите документи и финансовите инструменти за реализирането им;
Несигурност на енергийните доставки и възможна проява на енергийна криза;
Застаряване на населението, усилване на неблагоприятните демографски тенденции и негативната им проява върху пазара на труда и социалните системи;
Влошаване качеството на образователната система и затруднена реализация на младите на пазара на труда;
Влошаване на здравния статус на населението и маргинализиране на част от обществото;
Недостиг от квалифициран преподавателски, научен и медицински персонал;
Слаб пазар на научни продукти и нисък абсорбционен капацитет;
Хроничен недостиг на специалисти и загуба на интелектуален потенциал през значителните миграционни потоци от страната;
Ниско ниво на инвестиции и разходи за научно-изследователска дейност и иновации, които са недофинансирани и не стимулира академичното предприемачество;
Забавяне въвеждането на нови технологии и подобряване на техническото състояние на класическата инфраструктура;
Риск от увеличаване на щетите от природни бедствия, аварии и промени в климата;
Повишаване на цените на хранителните продукти поради промени в климата и използване на земеделските земи за производство на продукти, предназначени за храна;
Нерентабилни земеделски производства, западане и изчезване на традиционни земеделски култури, увеличаващ се внос на селскостопански продукти;
Намаляване на обема и увеличаване на цените на ресурсите;
Намаляване на конкурентоспособността на българските предприятия и загуба на пазарни позиции;
Закриване на обучителните звена към големите предприятия, което пречатства и затруднява процеса на приемственост между кадрите;
Задълбочаване на междурегионални и вътрешнорегионални различия, включително обезлюдяване на някои територии в страната.

Адаптирано по eufunds.bg (2011 г.). Подробна информация за направените изводи са налични в анализите „Анализ на състоянието и перспективите пред икономиката на Р България“ – 2010 г., 2011 г., 2012г., 2013 г. и „Анализ на състоянието и развитието на българските предприятия по сектори и региони“ - 2010 г., 2011 г., 2012 г., 2013 г. и 2014 г.

Най-значимите фактори, които ще оказват влияние върху икономическо развитие, са демографските промени, развитието на пазарите, увеличението на конкуренцията, достъпът до образование, глобализацията на пазарите, технологиите и иновациите, промените в климата и преходът към „зелена“ икономика.

Основните проблеми на трансформация на българската икономика са в областта на доброто управление и социалната консолидация. Процесът би трябвало да се концентрира върху следните ключови елементи:

- изграждане на общество, основано на знанието;
- засилване на спазването на закона;
- повишена солидарност на обществото.

Стратегическите приоритети за развитие на човешкия капитал в България, както и основните насоки в това отношение са в съзвучие с основните цели и съдържанието на нормативните и стратегически документи, а именно: „да се подобри качеството на живот на хората в България чрез подобряване на човешкия капитал, постигане на високи нива на



заетост, повишаване на производителността, достъп до качествено образование и учене през целия живот и засилване на социалното включване¹³. За реализирането на тази визия са необходими целенасочени и последователни действия за:

- Осигуряване на макроикономическа стабилност и възможности за развитие на стопанската дейност;
- Политика за насърчаване производството на продукти с висока добавена стойност, т.е. продуктова специализация;
- Стимулиране на иновациите, научната и развойна дейност, технологичния трансфер;
- Реформа в образователната система;
- Смекчаване на демографската криза и подобряване здравния статус на населението;
- Повишаване на заетостта;
- Ликвидиране на бедността и ограничаване на социалната поляризация.

2.2.2. ТЕХНОЛОГИЧНИ ПРОМЕНИ

Съвременното икономическо развитие може да се определи като процес на разпространяване на нови знания. Те се прилагат за разпространяване и широко използване на нови технологии в производството и социалната сфера. Значима е ролята на технологичната основа на производствата върху определянето на социално-икономическото развитие на страната. Технологичният фактор оказва водещо влияние върху динамиката на икономическия растеж, конкурентоспособността, осигуряването на икономическата сигурност. Моделите на технологичните промени зависят от националния потенциал на страната в областта на прилагане на нововъведения (иновации) и внедряването им в производството. Сега към областта на прилагане на нови знания се отнасят информационните технологии, докато в миналото това бяха енергетиката и инженерството. За постигане на общо разбиране за технологии и технологичните промени са използвани определения на технология, технологичен процес, иновация и др.

Термин	Дефиниция
Технология	Знания, използвани за решаване на задачи в различни области
Технологичен процес	Форма за реализиране на технологиите в рамките на взаимодействието на всички елементи на индустриалното производство
Иновация	Реализация на нова за предприятието идея за продукти, услуги, процеси и форми на организация или на комбинация от тях, които създават пазарни предимства и чрез това повишават икономическите резултати на предприятието
Иновационни продукти и процеси	Технологично внедрени нови продукти и процеси и важни технологични подобрения на продукти и процеси
Внедрени нови продукти и процеси	Това са въведени на пазара (продуктова иновация) или използвани в производствен и/или организационен процес (иновация на процес).
Иновативни технологично ориентирани предприятия	Реализират някои от следните дейности: • развитие и разработване на нови технологии • по-нататъшно развитие на съпътстващи технологии • откриване на нови приложения на вече съществуващи технологии за производство на нови пазарни продукти

Технологичните промени включват изменения, които стават в съществуващите към момента технологии, измененията в ключовите принципи за построяване и организация на

¹³ Стратегическа цел, стр. 71, Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, 2007-2013 г.

технологичния процес, който включва и създаване на технологични иновации. Всичко това води до изменение на технологичната структура на икономиката.

Интерес представляват елементите на процеса на трансформация на технологичната структура. Това са промишлените, техническите, социалните и политическите промени.

Промислените промени. Облекчават разбирането на водещите фактори и водят до отстраняване на препятствията по пътя на изменение на технологичната система и обединяването на мрежите от разработчици на технологии, иноваторите и ползвателите, включително установяване на взаимовръзки с доставчици на финансови услуги - разработване на стандарти, мрежи и производствени вериги, създаване на организационна йерархия, инвестиционни механизми и механизми за защита на интелектуалната собственост.

Технически промени. Осигуряват идентифицирането на връзките между технологиите, техните компоненти и различните етапи на зрелост - разработване и създаване на нови технологии, възникване на съответната инфраструктура.

Социални промени. Успешното функциониране на технологичната система се определя от опита на прилагане на технологиите и количеството хора, участващи в дадения процес. Промените, които се проявяват в обществото, могат да подпомагат създаването на търсене на нови технологии, както и да препятстват разпространението на развиващи се технологии. Характерни за социалните промени са измененията в моделите за поведение на хората, трансформиране на стандартните процедури, изменение на предпочитанията, възгледите и ценностите.

Политически промени. Те имат подобно действие като социалните промени. Могат да служат като препятствие или фактор за инициране на промените. В случая ги разглеждаме като фактори, оказващи влияние върху правовите и институционални условия в дейността на предприятията. Характерни за политическите промени са разработване на стандарти, осъществяване на услуги по предоставяне на информация, планиране на стратегически покупки, финансиране на изследвания и образователни програми.

Развитието на технологиите и иновациите води до необходимостта от радикално преосмисляне на стопанските процеси, длъжностите и структурите, системите за управление и оценка, ценностите и функциите на предприятието. От това следва процесно ориентиране на работните звена, формиране на процесно ориентирани екипи и **коренна промяна на работата на хората в предприятието**. Премахва се от работа с прости манипулации към работа с много измерения, от контролирани към мотивирани изпълнители, от обучение към образование, когато непрекъснатото обучение става норма за ефективно управление, изместване на оценката на изпълнението от процеса на работата към резултатите от нея, промяна на организационната структура – от пирамидална към плоска.

Влиянието на технологичните промени и новите технологии върху пазара на труда е двустранно. Те създават работни места, но и отнемат работни места.

Водещи направления, от които се очаква да се проявят бъдещите технологични промени, са: информационни и комуникационни технологии, нанотехнологии, мехатроника, нови материали, нови бизнес модели.

Сред технологиите, които изискват нови квалификации и умения от работната сила, са: Облачните услуги; Информационната автоматизация на производствени и непроизводствени дейности; Роботизацията; Социалните медии; Мобилните устройства – смартфони, планшети и др.; Триизмерният печат и т.н.

Устойчивите тенденции в технологичните промени и новите технологии създават възможности, нови промишлени сектори и услуги. Те предоставят възможности за кариерно развитие и подготовка.

Раздел 3. СИСТЕМИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Оценката на компетенциите по своята същност представлява системен процес на събиране на доказателства за ниво на владение на конкретна компетенция или нивото на съответствие към професионално-компетентностните стандарти на длъжност. Извършва се оценяване на поведението въз основа на преки или косвени факти и доказателства, каквито са наблюдения, интервюта, тестове, референции и др. Продължаващата глобализация на международната икономика, интегрирането на националната икономика в системата на световното стопанство изисква унифицирането на професионалните изисквания към работниците и служителите, което ще подпомогне повишаването на качеството на работната сила и развитието на нейната мобилност, както и на конкурентоспособността на трудовите ресурси.

Професионално-компетентностният стандарт може да се опише като признат (вкл. припознат) от професионалната общност еталон, определящ квалификационната структура в определена сфера на дейност, правилния подбор, разпределение и атестация на кадрите въз основа на единството и определените длъжностни характеристики на работниците и изискванията към компетенциите, знанията, уменията и нивото на образованието.

Професионално-компетентностните стандарти се разработват с цел:

- Поддържане на иновативните преобразования на работните места в предприятието за осигуряване на най-високо качество, производителност и безопасност на труда;
- Създаване на възможности за професионално развитие и самореализация на работниците, облекчаване на прехода им от един в друг вид професионална дейност въз основа на използване на най-нови програми, технологии и средства за обучение, повишаване на мотивацията за повишаване на професионалната квалификация;
- Осигуряване на единство и съпоставимост на квалификационните изисквания при определяне на професионалните задължения на работниците в производствени условия и на пазара на труда, включително на международния, при разработване на образователни стандарти и образователни програми;
- Създаване на система за независима сертификация и атестация на персонала на организацията.

Една от най-важните функции на професионалните стандарти е сближаването на сферата на труда и сферата на подготовка на кадри чрез установяване на нормативни изисквания към знанията, уменията и трудовото представяне. Те са най-значимият елемент за определяне и разработване на дългосрочни прогнози на потребностите от квалификация.

Професионално-квалификационните стандарти имат своето място и в системата на висшето образование. Една от основните цели от дейността на университетите е ефективната подготовка на студентите за трудова дейност. При това водещи критерии трябва да бъдат:

- Съответствие на професионално-квалификационната структура на завършващите висше образование на изискванията на пазара на труда, т.е. на очакванията на потенциалните работодатели за нивото на иновационно развитие на икономиката и страната;
- Наличието у студентите на способност за обучение, включително самообучение, т.е. на тези знания, умения и навици, които подпомагат успешния процес за повишаване на квалификацията.

От тази гледна точка в процеса на подготовка на специалистите е необходимо да се постигне решаването на средните въпроси:

- Планиране на обучението с отчитане на приоритетите за иновативно развитие на страната, изискванията на съществуващия и прогнозния пазар на труда, търсенето от потенциалните потребители;
- Внедряване, при необходимост, на нови технологии за обучение;
- Мониторинг на нивото на удовлетвореност на работодателите и завършващите висше образование от качеството на полученото образование, т.е. неговото съответствие на трудовата дейност;
- Непрекъснато усъвършенстване на плановите и технологиите за обучение.

Важна роля в решаването на тези въпроси имат професионално-квалификационите и образователни стандарти. Професионалните стандарти формират изискванията на работодателите с отчитане на пановите за иновационно развитие и резултатите от обучение на специалистите, а образователните стандарти, от своя страна, установяват изискванията към програмите за обучение, насочени към постигане на тези резултати.

Структурата на професионалните стандарти, инкорпорирани в системата MyCompetence, се отнася до двадесетте пилотни сектора с тенденция за разширяване в следващите години. Преди всичко трябва да се отчете, че структурирането на информацията в професионалните стандарти (компетентностните модели) е основано на компетентностния подход, който предвижда формиране на изисквания към знанията, уменията и опита на работника, позволяващи му качествено да изпълнява конкретна трудова функция в рамките на съответната област на професионална дейност.

В предлаганата структура на професионален стандарт се предвижда, че професионалната дейност се разделя на структурни елементи – трудови функции, като изискванията към навиците, уменията и знанията на работника се установяват по всяка една от тях. Този подход предоставя възможност за използване на квалификационните характеристики:

- При разработване на широко използвани и доказали своята ефективност в практиката програми за модулно обучение;
- При атестиране и сертифициране на персонала – когато се установява степента на способност да се изпълнява една или определен набор от трудови функции и др.

Навиците и уменията в професионалния стандарт се посочват под формата на критерии за качествено изпълнение на трудовите функции, които трябва:

- да бъдат достижими;
- определят качеството на резултатите от изпълнението на трудовата функция;
- определят резултатите от компетентното изпълнение на трудовите функции;
- да бъдат критични по отношение на изпълнението на съответната трудова функция;
- да бъдат приемливи за широко използване.

Именно дефинирането на критерии в качеството на изискване за професионалната дейност позволяват да се осигури **необходимото качество на работната сила** чрез отражението им в образователните стандарти.

Структурата на стандарта предполага и наличието на раздел, установяващ изискванията към квалификацията, който се формира чрез разпределяне на трудовите функции по квалификационните нива. Основен критерий, който стои в основата на подобно разпределяне

на трудовите функции, е тяхната сложност. При това към групата трудови функции, образуващи квалификацията на работник от дадена област на професионалната дейност, могат да се отнасят и трудови функции от квалификационните характеристики на други области на професионалната дейност, имащи хоризонтален по отношение на икономическите сектори и функции характер. Например това са функции в областта на безопасните и здравословни условия на труд, управлението и др.

ФИГУРА 10 СТРУКТУРА НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ



Източник: MyCompetence.bg

Като допълнителни елементи на професионалните стандарти се използват изисквания към ценностите и моделите за поведение на работниците, нивото на образование и стаж, както и някои ограничения – по отношение на възраст, здравословно състояние и др.

ФИГУРА 11 СКАЛА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИ

Критерии за дефиниране на нивата	Първо ниво	Второ ниво	Трето ниво	Четвърто ниво
	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■
Индивидуална отговорност и автономност	Ограничена	Средна	Висока	Много висока
Изпълнение на задачи	Рутинни	Рутинни Средна сложност	Рутинни Сложни	Стратегически важни
Нужда от ръководство и помощ	Ръководство и помощ	Ръководство и помощ при сложни задачи	Подпомага другите	Обучава другите

Източник: MyCompetence.bg

В началния етап от изпълнението на проекта е осъществено проучване с цел идентифициране и обобщение на действащите системи и инструменти и подходи за оценка на компетенциите, използвани в българските компании на корпоративно, регионално и браншово

ниво. То е в основата и част от обосновката за разработване и внедряване на Информационна система за оценка на компетенциите MyCompetence.

Количественото проучване е проведено в периода май-юни 2010 г. сред представители на над 600 български и мултинационални компании. От всички, участвали в проучването, половината заявяват, че имат разработен компетентностен модел в организацията, а 21% - че предстои въвеждането на такъв. 24% от отговорилите нямат компетентностен модел, но само 3% отчитат, че нямат необходимост от такъв. Сред основните причини за това е изтъкнато, че е финансово неефективно или че нямат необходимост поради размера на предприятието).

ФИГУРА 12 ИЗПОЛЗВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ В ПРЕДПРИЯТИЯТА (СТАРТОВО ПРОУЧВАНЕ)



Във връзка с разработването на компетентностни модели е извършено проучване за това на кого е възложена отговорността за разработването им. Отговорите на повече от половината от участвалите предприятия (51%) показва, че това е отделът „Човешки ресурси“ в дадената фирма, за 10% от тях – това е възложено на преките ръководители. В 15% от случаите моделът се разработва на корпоративно ниво от централния офис, докато само за 2% моделът е разработен от външен за предприятието консултант. За разработване на компетентностни модели компаниите предпочитат да използват вътрешния си ресурс от професионалисти, които познават в детайли както процесите по управление на човешките ресурси, така и вътрешно-организационните потребности. Също така познават най-кратките и ефективни пътища за въвеждане на подобни процеси, които обикновено се посрещат с резистентност и като поредния процес, който губи времето на служителите. Логично на първо място са специалистите в областта на човешките ресурси, които трябва да познават всички добри практики и да изберат онези от тях, които да предложат за въвеждане, и да помогнат за увеличаване на вътрешноорганизационната ефективност.

Периодично през 2010-2014 г. са проведени допълнителни ежегодни проучвания и интервюта за състоянието, проблемите, очакванията, потребностите и изискванията към компетенциите, професионалната квалификация и образователното ниво на работната сила на фирмено, регионално и браншово ниво за сверяване и коригиране на работата по изграждане на информационната система. Основните параметри и изводи от анкетните проучвания са представени в приложенията.

Един от етапите в процеса на оценка на представянето е формирането на крайните резултати. Обобщението на данните и анализът на резултатите са важни стъпки, на които се базират следващите действия при изготвяне на индивидуалните планове за развитие, както и годишните планове за обучение, всички процеси, свързани с развитие на служителите и развитие на знанието и уменията. Резултатите от измерването, както и самото тестване, се

използват за най-различни цели в съответствие с целите и стратегията на всяка конкретна организация. В най-голям брой от случаите резултатите се използват за развитие на служителите чрез допълнителни обучения (71%) и за подготовка на служители за поемането на нови позиции (56%). Оценката на компетенциите е само една стъпка в начертаване на посоката и следващите стъпки в кариерните пътеки и управлението на човешкия потенциал. При 59% от предприятията тези резултати стандартно се използват и за коригиране на възнагражденията и допълнителните стимули под формата на придобивки на базата на представянето. Компетентностните модели се използват и за идентифициране и развиване на таланти (47%), както и при мотивирането на определени служители.

ФИГУРА 13 ИЗПОЛЗВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ОЦЕНКАТА (СТАРТОВО ПРОУЧВАНЕ)



Във всяко предприятие съществува собствена интерпретация на това какво идентифицира като талант - при някои това са служителите с най-голям потенциал да заемат следваща позиция или да поемат важен проект, при други компании всички служители биват разглеждани като таланти, чийто потенциал трябва да бъде правилно разгърнат на правилната позиция и с правилните проекти. Така или иначе със сигурност е видно, че за голяма част от компаниите е важно да идентифицират служителите, които могат да увеличат ефективността или успешността им. Само един значително по-малък процент (38%) от участниците определят, че целта на оценка на компетенциите се използва за мотивиране на служителите.

Компетенциите са устойчива и измерима човешка способност, съвкупност от знания, умения, ценности, нагласи и поведения на работещите за постигане на оптимални резултати (нива на представяне), приложими в определена професионална роля, работна ситуация и дейност в конкретна организация. Компетенциите носят пряк отпечатък от бизнеса, в който оперират предприятията, тяхната мисия, визия, ценности, както и на конкретните изисквания към техните служители. Специалистите по управление на човешките ресурси конструират интегрирани системи от взаимно допълващи се компетенции, които наричат компетентностни модели. Това са рамки (матрици) от компетенции, описващи какво поведение е необходимо, за да се постигнат най-добри резултати на дадена позиция, ниво, специфична функция. Основни цели на въвеждането на компетентностни модели са по-ефективно управление на представянето на служителите и по-ефективна организация на всички бизнес процеси.

Общата рамка на компетенциите дава възможност да се интегрират системите в УЧР като предоставя „общ език“ във всички звена в организацията, с който се описва изпълнението на дадена работа. По този начин не само се осигурява по-голяма яснота и разбиране за фирмените стандарти на поведение, но и се предоставят критерии за оценка на ефективността на изпълнението.

3.1. ЦЕЛИ НА ОЦЕНЯВАНЕТО

Компетентностният подход предполага получаването на оценка на персонала чрез сравнение на резултативността, качеството и сложността на изпълняваните трудови дейности с еталонни характеристики за конкретната длъжност. Затова определен набор от такива компетенции може достатъчно точно да опише трудовото поведение, което е необходимо за успешната работа в конкретната длъжност, роля или в група сходни длъжности. Този набор е известен като компетентностен модел.

Провеждането на регулярни оценки на персонала по значими за предприятието параметри позволява да се определят зоните за развитие на персонала, да се изберат методи за обучение, да се сформира мотивация за развитие на компетенции, необходими на предприятието в дадения момент и в бъдеще. Разбира се, резултатно може да бъде развитието само на тези компетенции на персонала, в областта на които той притежава потенциал.

Текущата оценка на персонала се разглежда като процес на определяне на ефективността от неговата дейност в хода на реализиране на задачите на организацията, което позволява да се получи информация за вземане на управленчески решения в различни области, включително и в областта на възнаграждението на персонала.

Ефективността от дейността на персонала обикновено се оценява с помощта на три подхода:

- модел на оценката на активите (разходен метод) – отношение между крайния резултат от дейността на предприятието спрямо извършените разходи;
- модел на оценка на полезността – отношение на резултата и удовлетворените потребности, достигнатите цели и др., като мярка за удовлетвореност на социалните очаквания;
- методът на оценка на персонала, основан на отчитането на компетенциите (competency based assessment) - компетенциите се разглеждат като сума от знания, умения и поведенчески навици, необходими за превъзходно качество на изпълнение на работата. По този начин компетентностният подход отчита психологическия ефект от оценката на персонала или моделирането на необходимото трудово поведение заедно с икономическите ефекти – подобряване на финансовите и търговски показатели на предприятието и социалните – повишаване на удовлетвореността от резултатите от труда на персонала и работодателя и др. Такава система за оценка на персонала отчита спецификата на дейността на всяко работно място по най-съществените параметри, включително стандарти и критерии за оценка на резултатността, реда за установяване на оценката и разпределянето на оценъчните балове, организацията на процеса на оценка, мерките, прилагани след резултата на оценката.

Компетентностният модел предполага набор от компетенции на персонала, който се коригира в съответствие с длъжността и средата за функциониране на конкретното предприятие. Наличието на компетентностен модел като единна система за оценка дава възможност да се съгласуват критериите за подбор и оценка на персонала със стратегията на предприятието, наемането и развитието на кариерата на тези работници, чиито потенциални компетенции максимално съответстват на потребностите на организацията, задаване на приоритетни насоки за професионално развитие и разработване на ефективни мерки за запазване на ключовия персонал. Оценката на персонала с помощта на компетентностен модел помага да се съгласуват всички елементи от системата за управление на персонала, предоставяне на информация за разработване на комплексна система за обучение и развитие

на персонала на предприятието, система за мотивиране и стимулиране на труда, позволява обективно да се формира система за възнаграждение.

Предприятията извършат оценка на компетенциите с цел да:

- оценят представянето на отделните работници и служителите;
- оценят представянето на групи работници и служители със сходни длъжности;
- отговорят на регулаторни изисквания;
- обърнат внимание и решат вътрешни за предприятието проблеми;
- подобрят или повишат изпълнението или представянето на персонала.

Емпиричните изследвания в България показват, че специалистите по управление на човешките ресурси прилагат компетентностния модел предимно в следните процеси: управление на индивидуалното представяне, анализ на потребностите от обучение, кариерно развитие и подбор.

ФИГУРА 14 Процеси от управление на човешките ресурси, в които се прилага компетентностният модел (емпирично изследване, 2010 г.)



Източник: Компетентностни модели – ползи и предизвикателства, Проучване на практическото приложение в България, 2010 г., КПМГ; Вторичен източник: Концепция за създаване на секторен компетентностен модел, Проект No BG051PO001-2.1.06, с. Дебели лаг, 18.09.2011 г.

Всички цели при оценяването на персонала могат да се групират в три категории:

- **Административната цел** се постига чрез приемането на обосновано административно решение за повишаване или понижаване на длъжността, прехвърляне на друга работа, насочване към обучение и повишаване на квалификацията, уволнение и др. на основата на резултатите от дейността на персонала.
- **Информационната цел** се състои в това, че и работниците и ръководителите имат възможност да получат достоверна информация за дейността. Такава информация е изключително важна за работниците и служителите по отношение на усъвършенстване на своята дейност, а на ръководителите дава възможност да вземат правилното решение.
- **Мотивационната цел** се състои във факта, че оценката сама по себе си е важно средство за мотивация на поведението на хората, тъй като адекватно оценените разходи за труд ще осигуряват по-нататъшното нарастване на производителността на работниците и служителите, но единствено и само в случай, че трудът на човека ще бъде оценен в съответствие с неговите очаквания.

3.2. ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ НА ОЦЕНКАТА

Като основни елементи на оценката са разгледани задачите на оценката на персонала, субектите и обектите на оценка, процесът на оценка и критериите на оценка, етапите на оценката и необходимите условия и изисквания към технологията за оценка на персонала и др. В настоящия материал оценката на персонала се разглежда от гледна точка на управлението на трудовото представяне, елемент от което е оценката на служителите (атестирането). Не е обект на разширено разглеждане „оценката на компетенциите на служителите“, който процес е свързан с атестирането, но по принцип е самостоятелен, трудоемък, строго експертен и скъп.

Задачите на оценката на персонала са:

- Да се оцени потенциалът за кариерно развитие и намаляване на риска от насърчаване и повишаване в длъжност на некомпетентните сътрудници;
- Да се определят разходите за обучение;
- Да се поддържа в сътрудниците чувството за справедливост и да се повишава трудовата мотивация;
- Да се организира обратна връзка със сътрудниците за качеството на тяхната работа;
- Да се разработват програми за обучение и развитие на персонала.

Субектите на оценката на персонала са преките ръководители, служителите, занимаващи се с човешките ресурси и подбор на кадри, колегите и служителите, имащи структурни взаимоотношения с оценявания сътрудник и лица, които нямат пряка връзка към оценяваното лице – независими експерти и експерти от центровете за оценка. Субектите са:

- формални - ръководителите и работниците и служителите в отделите за човешки ресурси, които имат правото да вземат административни решения според резултатите от оценката;
- Неформални – включват колегите и независимите експерти, които дават своето заключение в оценката, но то се отчита от формалните субекти на оценяването при обобщаването на информацията за вземане на управленчески решения.

Модерните тенденции в практиката са да се прилага комбинирана оценка, при което като оценител действа не един субект, а няколко едновременно.

Обектът на оценяването е лицето, което е подложено на процедура на оценяване. Като обект на оценка могат да се използват отделни работници и служители или група работници, идентифицирана по определен признак – например в зависимост от нивото в организационната структура или по професионален признак.

Предметът на оценяването на резултатите от труда на персонала са личните качества на работниците, процесът на труда и резултативността от полагането на труд.

ТАБЛИЦА 1 Класификация на факторите, отчетани при провеждане на процес на оценяване на персонала

Фактори	Същност на факторите	
Естествено-биологически	Пол Възраст Здравословно състояние Умствени способности	Физически способности Климат Географска среда Сезонност и др.
Социално-икономически	Състояние на икономиката Нормативни изисквания Квалификация на работниците	Мотивация на труда Жизнено равнище Ниво на социална сигурност и др.
Технико-организационни	Характер на решаваните задачи	

Фактори	Същност на факторите
	Сложност на труда Състояние на организацията на производството и труда Условия на труд – здравословни, естетически и др. Обем и качество на получаваната информация Ниво на използване на научно-техническите постижения и др.
Социално-психологически	Отношение към труда Психофизиологично състояние на работника Морален климат в колектива и др.
Пазарни	Развитие на многомерна икономика Развитие на предприемачеството Ниво и обем на частния сектор Конкуренция Самостоятелен избор на системите за заплащане на труда Либерализация на цените Инфлация Безработица и др.

За получаването на достоверна информация е необходимо точно и обективно да се определят показателите, по които ще се извършва оценката, т.е. да се подберат критериите за оценка на персонала.

Критериите за оценка на персонала са това ниво на изискванията (установени, планирани, нормирани), спрямо което състоянието на показателя ще има удовлетворителни или неудовлетворителни стойности. Такива критерии могат да характеризират както общи за всички работници и служители на организацията норми, така и специфични норми на труда и поведенчески индикатори за конкретното работно място или длъжност. Най-общо критериите могат да се разглеждат в четири основни групи. Те са приложими за всяко предприятие с някои модификации и корекции:

- **Професионалните критерии** за оценяване на персонала се отнасят за характеризиране на професионалните знания, умения, навици, професионалния опит на човека, неговата квалификация и резултатите от труда;
- **Деловите критерии** за оценка на персонала включват критерии като отговорност, организираност, инициативност, деловитост;
- **Морално-психологическите критерии** се отнасят за способността за самооценка, честност, справедливост, психологическа устойчивост;
- **Специфичните критерии** се образуват въз основата на специфични за човека качества и характеризират здравословното състояние, авторитета, особеностите на личността.

Етапите на оценката на персонала са:

1. Описание на функциите;
2. Определяне на изискванията;
3. Оценка по факторите на конкретния изпълнител;
4. Разчет на общата оценка;
5. Съпоставяне със стандарт;
6. Оценка на нивото на сътрудника;
7. Предоставяне на информация за резултатите от оценката на оценяваното лице.

Главно действащо лице при оценяването на персонала е прекият ръководител, защото той отговаря за обективността и пълнотата на информационната база, необходима за провеждането на текуща периодична оценка и оценяваща беседа със сътрудниците.

Задачата на представителите на отдел човешки ресурси, извършващи оценката на кандидатите за работа, се състои в това да подберат този работник или служител, който е в състояние да достигне очаквания от организацията (предприятието) резултат. Фактически оценката при подбор на персонал е една от формите за предварителен контрол на качеството на човешките ресурси.

Независимо от наличието на множество подходи за оценка на персонала, всички те имат общ недостатък – субективизма, тъй като решенията в много случаи зависят от това, как се използва методът или кой е привлечен под формата на експерт. Някои от основните и необходими **условия и изисквания към технологията за оценка на персонала са:**

- Обективност – независимост от частни мнения или отделни съждения;
- Надеждност – относителна свобода от влиянието на ситуационните фактори – настроение, климатични условия, предишни успехи и провали, и т.н.
- Достоверност по отношение на дейността – трябва да се оценява реалното ниво на владение на навиците – доколко успешно се справя оценяваният с работата си;
- Възможност за прогнозиране - оценката трябва да дава данни към кои видове дейност и на какво ниво е способен потенциално човек;
- Комплексност – оценяват се не само всеки един от членовете на организацията, но и връзките и отношенията вътре в организацията, както и на организацията като цяло;
- Процесът на оценяване и критериите трябва да бъдат достъпни не само за тесен кръг специалисти, а да бъдат разбрани и за оценителите, наблюдателите и оценяваните работници и служители, т.е. да притежават свойството за вътрешна очевидност;
- Провеждане на оценяването не трябва да предизвиква дезорганизация и прекъсвания в работата на колектива, то трябва да се включва в общата система на работата с човешките ресурси в организацията така, че да подпомага нейното развитие и усъвършенстване.

3.3. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ (ВЕРИФИКАЦИЯ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ)

Компетенциите и съчетаването им в модели, индикатори и скали за измерване са индивидуални за всяка организация, тъй като се разработват, изхождайки от стратегическите цели и особеностите на организационната култура, както и за длъжностите (типовете работи), които имат стратегическо значение за развитие на предприятието. Всеки от методите има своите ограничения относно длъжностното ниво на персонала и качествения му състав.

Инструментите за оценка на компетенциите се дефинират като „всеки тест или процедура, приложена към индивидите, с цел да се оценят техните свързани с работата компетенции, интереси и съответствие към длъжността”¹⁴.

В теорията и практиката съществуват множество системи и инструменти за оценка на компетенциите. Най-общо методите на оценка могат да се обединят в четири големи групи: наблюдение върху поведението в процеса на работа; специални тестове; интервюта по компетенциите; център за оценка и развитие. Всеки един от тях има своите предимства и недостатъци.

¹⁴ Доклад "Правила за оценка на компетенциите", изготвен в рамките на настоящия проект през 2010 г.

ТАБЛИЦА 2 СРАВНИТЕЛНА ТАБЛИЦА НА МЕТОДИТЕ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Метод за оценка на компетенциите	Предимства	Недостатъци
Наблюдение върху поведението в процеса на работа	Систематичност; Простота; Евтин	Възможност за прилагане само от прекия ръководител Трудно е да се осъществи проверка за възможна субективност на ръководителя
Специални тестове	Относителна обективност Икономичност на използване (от времева гледна точка)	Измерване на знания, а не на навици. Скъпо разработване. Необходимост от адаптиране за конкретно предприятие Ниска степен на заинтересованост и включване на работниците, попълващи въпросниците
Интервю по компетенциите	Относителна обективност Значително степен на въвлеченост на хората, които биват интервюирани	Възможност за прилагане само от специално обучени специалисти. Продължителна процедура, обусловена от индивидуалността на поведението
Център за оценка и развитие	Най-голяма обективност; Приближаване на решаваните задачи към реалните условия за работа на участниците	Скъп метод. Сложен за разработване и организиране

Всеки от методите има своите ограничения според длъжностното ниво на оценявания персонал и неговите качества.

Методите за подбор и оценка на персонала използват съответни инструменти. Те представляват **приложими средства за оценка на компетенциите на персонала** и могат да са:

- наблюдение на работата;
- анализ на документи за постижения в т.ч. и портфолио;
- самооценка;
- интервю за оценка, базирано на компетенции (поведенческо интервю, техника на критичния случай);
- тестове и въпросници;
- симулативни методи (решаване на казуси и практически задачи, ролеви игри и симулации на проблемни ситуации);
- практически методи (възлагане на проект, изготвяне на анализ, доклад, презентация, възлагане на конкретна задача и пр.);
- методи за обратна връзка относно трудовото представяне (360-градусова обратна връзка, организационни проучвания).

Всеки от инструментите има своята тежест и цел, така че те трябва да се прилагат не самостоятелно, а в комбинация.

В използването и прилагането на инструментите за оценка трябва да се отчитат и съблюдават следните **условия и изисквания**:

- Да се вземат под внимание обхватът и надеждността на инструмента (Какво измерва? До каква степен измерва? Какви са възможните грешки и отклонения? Валидиран ли е инструментът за българската популация?);
- Да се прилага от лице, което е обучено, сертифицирано и има опит в прилагането на инструмента и оценката на резултатите;

- Да се спазват авторските права на създателите на инструмента (Кои са организациите доставчици на този инструмент? Какви са техните условия?);
- Внимателно и професионално да се тълкуват, съчетават и обобщават резултатите от прилагането на различните инструменти;
- Да се спазват нормативните изисквания за опазване на личните данни и информация;
- Да се изисква писмено съгласие от оценяваното лице за прилагането на специфични инструменти (например графологична експертиза);
- Да не се злоупотребява и разпространява получената информация за качествата и способностите на оценявания служител;
- Да се инструктира подробно оценяваното лице за характера на инструмента, начина и срока за работа с него;
- Да се обезпечат подходящи условия за спокойна и самостоятелна работа на оценявания със съответните инструменти;
- Да не се разрешава копирането и изнасянето на тестове, въпросници и оценъчни скали извън помещението, в което се провежда оценката;
- Да се предостави обратна връзка на оценяваното лице за резултатите от приложения инструмент.

В рамките на проекта БСК изгради значителен експертен капацитет – на национално, секторно, регионално и корпоративно равнище. Обучени и сертифицирани са 460 оценители на компетенции (към 31.12.2014 г.).

Методите за подбор и оценка на компетенциите на персонала са съвкупност от **начини за получаване и обработване на информация за кандидатите и служителите**. Целта от прилагане на подходящ метод за подбор и оценка на персонала е формиране на обосновано решение:

- да бъде приет или не даден кандидат на работното място;
- да се определят потребностите от обучение в организацията (дефицити в компетенциите);
- да се оцени потенциалът на служителите за бъдещи планове на организацията;
- да се разработят фирмени системи за кариерно развитие;
- да се идентифицират талантите в организацията;
- да се осъществи вътрешно реструктуриране и оптимизиране на персонала; да се определят възнагражденията.

За да бъде резултатна и успешна системата за подбор и оценка на компетенциите на служители, тя трябва да използва надеждни (достоверни) и обосновани (валидни) методи. Надеждността на метода за подбор характеризира неговата чувствителност на системни грешки при измерванията, тоест това е неговата устойчивост и състоятелност в различни условия и липса на грешки, като се определя като възпроизводимост на резултатите с помощта на определени предварително критерии (фактори, които могат да се използват за прогнозираното успешно изпълнение на работата от конкретните работници).

Освен достоверността на оценките, е необходимо да се отчита и валидността на самите критерии за подбор. Като валидност (обоснованост) на метода се разбира степента на точност, с която даден резултат, метод или критерий „предсказват“ бъдещата резултативност на оценявания кандидат или сътрудник, измервайки неговите навици, опит и способности да изпълнява определена работа. Така че валидността е точността, с която се прогнозира успешността на работата.

Хората са индивидуални личности и съответно се различават един от друг по своята ефективност: количество произведени единици, продадени стоки, обем на приходите или загубите, нанесени на предприятието. При това, колкото е по-сложен трудът, толкова е по-висока разликата между най-ефективните и неефективни работници. Така от избора на методи за подбор на персонал пряко зависи ефективността от работата на предприятието. Следователно необходимо е да се **използват такива методи, които с висока точност предсказват бъдещата ефективност на кандидата**, и да не се използват методи, които дават недостатъчно точна оценка и степен на предсказване.

3.3.1. ИНТЕРВЮ

Най-разпространеният метод за подбор на персонала е интервюто. То позволява лично да се оцени кандидатът и да се зададат въпроси в необходимата последователност. Интервюто дава възможност да се съди за инициативността и интелекта на кандидата, както и да се следят особеностите на неговото поведение: изражение на лицето, реакции и др. Така то се превръща в изключително мощен инструмент за подбор.

Полезността на интервюто зависи основно от начина на неговото организиране. За да се получи най-полезната и цялостна обратна връзка, интервюто трябва да бъде структурирано по начин, който отразява целите на процеса. С други думи, интервюиращият трябва да има ясно чувство за това как всеки въпрос и начинът, по който се задава, могат да допринесат за постигането на поставените цели. Главната цел на интервюто за подбор и оценка е да определи до каква степен кандидатът е мотивиран и компетентен да изпълнява длъжността, като се изследва степента на неговото съответствие с разработения профил на компетенциите. Интервюиращият цели по време на интервюто да:

- потвърди определени впечатления, получени от автобиографията на кандидата.
- задълбочи информацията за кандидата – неговата квалификация, опит, поведение и др.
- потърси доказателства за неблагоприятни обстоятелства около кандидата или да открие противоречия между предоставената от него информация и поведението му.

Съществуват няколко основни типа интервюта: структурирано, неструктурирано, полуструктурирано, ситуационно, серийно или последователно интервю, групово, стресово, поведенческо, атестационно.

С най-голяма приложимост са неструктурираното, полуструктурираното, структурираното и поведенческото интервю.

3.3.1.1. Неструктурирано интервю

При неструктурираното интервю (nondirective interview) водещият интервюто има свободата, от една страна, да задава всякакви въпроси, а от друга – свободно да оценява отговорите на интервюираните. Това е интервю, при което няма подготвен предварително списък въпроси, а интервюиращият в непринудена беседа с кандидата подбира подходящи въпроси, основавайки се на предшестващите отговори, същността на разговора и емоционалните реакции на кандидата.

Не съществува никаква определена форма, към която трябва да се придържа водещият интервюто и беседата може да се развива в различни посоки. При този тип интервю с кандидатите се очаква получаването на разширени отговори на открити въпроси от типа „Как успяхте да....?“, „Защо Вие постъпихте по този начин...?“, „За какво Ви е трябвало да...?“. Като правило всяко събеседване започва еднакво, но неструктурираният характер на интервюто позволява по-дълбоко да се развие интересувашата интервюиращия тема и да се задават

въпросите в момента на тяхното появяване, т.е. може свободно да се обсъждат теми, възникващи в процеса на интервюто. Така процесът на събеседване се насочва според отговорите, получавани от респондента.

Разновидност на неструктурираното интервю е такова интервю, при които водещият интервюто отново не разполага с предварително подготвени въпроси, но са определени областите, които трябва да засегне по време на беседата, както и качествата и недостатъците, които трябва да идентифицира по време на интервюто.

Неструктурираното интервю е с по-голяма времева продължителност в сравнение със структурираното, то средно може да продължи от 30 минути до 3 часа. Така от различните кандидати се получава различна информация. Освен значителните разходи на време, минус на неструктурираното интервю е факта, че интервюиращият трябва да изразходва сили и време за изслушване на разнообразна, но не винаги полезна информация от кандидата.

За успешното провеждане на открито – неструктурирано, свободно интервю е необходимо:

- да има ясно описание на длъжността, разбиране на особеностите на работата за даденото работно място и използването на всички възможни методики, които могат да насърчат кандидата обстоятелствено и открито да разкаже за своя професионален опит и лични особености;
- интервюиращият да има опит и добре развити навици за разпознаване на поведенческите и емоционални реакции на кандидата и невербалните сигнали, които той подава.

При неструктурираното интервю непринудената беседа с кандидата му помага по-пълно да се разкрие и представи пред интервюиращия и дава възможност на интервюиращия за задълбочено разработване и изследване на всички неясни моменти и получаване на детайлни отговори на важни въпроси, възникнали по време на беседата с кандидата. Интервюиращият има достатъчно време не само внимателно да изучи същността на отговорите на кандидата, но и неговите поведенчески и емоционални реакции, както и невербалните сигнали.

Неструктурираното интервю се използва при набор на персонал за длъжности, които могат да се допълват с изпълнение на професионални задания, например за счетоводители, дизайнери, специалисти по информационни технологии и др.

3.3.1.2. Полуструктурирано интервю

Полуструктурираното интервю (semi-structured interview) има определена вътрешна структура, но трябва да позволява на интервюиращия да изказва свободно мнението си. Прилага се при интервюиране на специалисти, които нямат готовност да дават отговори „на сляпо“. В този случай полуструктурираното интервю позволява да се получи по-голяма точност на изследването.

Полуструктурираното интервю се състои от тематични блокове и съдържа списък от задължителни аспекти, относно които трябва да се получи информация. При него интервюиращият разполага с предварително подготвен списък с въпроси, както и със система за оценяване на получените отговори, но има свободата да прецени кога кой въпрос да зададе и да влага творчество при задаването на въпросите. Входящите фрази, насочващите въпроси и преходите от една тема към друга се формулират така, че да не оказват влияние върху отговорите на респондента.

Едно от предимствата на този тип интервю е възможността да се обсъждат въпроси, които възникват естествено в процеса на провеждане на интервюто. Той включва както насочващи

въпроси, свойствени за структурираното интервю, така и свободен тип поведение, характерен за свободното събеседване.

Полуструктурираното интервю се използва за подбор на управленски персонал. В хода на събеседването се разглеждат въпроси, които е трудно да се оценят и на тяхна основа да се направи еднозначно заключение. Такова събеседване служи по-скоро за получаване на необходимата информация за кандидата, отколкото за незабавна оценка на неговите качества. Синтезът на структурираното и неструктурираното интервю в полуструктурирано дава възможност да се направят изводи за спонтанната реакция на кандидата. Така може да се създаде субективна оценка за познаването или непознаването от кандидата на конкретен проблем (въпрос) и пътищата за неговото решаване. Степента на обективност на това събеседване зависи от опита и професионализма на интервюиращия, неговата способност да извлича колкото се може повече обективна информация и на тази основа да построява достоверни изводи. Интервюиращият трябва да притежава специфични умения и познания:

- Значителен опит в практиката по провеждане на структурирани интервюта;
- Добре да се ориентира в специфичните проблеми на отрасъла, за който търси кандидат;
- Да притежава независима информация за печелившите и успешно представящите се предприятия от конкретната икономическа област;
- Добре да разбира функциите и възможностите за решаване на проблемите на длъжността, за която извършва интервюто;
- Добре да познава организационния бизнес-модел на предприятието, за което търси кандидат.

Оценката на кандидата според резултатите на полуструктурираното интервю се прави:

- Въз основата на неговия опит, знания и навици;
- Върху способността просто и убедително да изразява своето мнение;
- На основата на външния му имидж;
- При отчитане на жестовите, мимиката на кандидата и маниера на говорене в процеса на отговор на въпроси и събеседването като цяло;
- При отчитане на реакциите на едни или други ситуации, възникващи в процеса на събеседването;
- При отчитане на спонтанната реакция на кандидата на въпросите.

Като правило при подбора на управленски персонал не е достатъчно провеждането само на едно полуструктурирано интервю. Обикновено се провеждат две събеседвания през някакъв период от време с цел да се сравнят резултатите, тяхната устойчивост и достоверността на направените изводи. Дори второто събеседване да се проведе в същия ден както и първото интервю, това дава възможност да се избегне субективността на оценката. В практиката е потвърдено, че впечатленията от първото и второто събеседване значително се различават. При второто събеседване вече се срещат познати хора, създали си определени изводи от общуването помежду си. При него кандидатите имат по-свободно и доверително отношение. Това позволява на интервюиращия да се върне към вече разгледани въпроси в по-осмислен и откровен контекст на събеседване. Може да се каже, че ако впечатлението при първото събеседване често се основава на подсъзнателно и интуитивно ниво, то при второто е по-близо до логическото осмисляне на ситуацията. Обективното решение за оценката на кандидата се построява въз основата на голям обем информация и комбинация на различни гледни точки за него.

3.3.1.3. Структурирано интервю

Структурираното интервю (Directive interview) понякога се нарича формално или стандартизирано и се провежда за получаване на еднозначна информация от всеки кандидат. За да могат да се направят обективни заключения по резултатите от събеседването, отговорите на всеки кандидат трябва формално да бъдат сравними с отговорите на другите кандидати. Различията и сходствата в отговорите на кандидатите трябва действително да отразяват различията и сходствата между кандидатите, при което субективното възприемане, предизвикано от емоционално различния маниер за задаване на въпроси или това как са били разбрани въпросите не трябва да бъде пречка при сравнението на кандидатите.

За разлика от свободната (неструктурирана) беседа структурираното интервю има:

- 1) Ясна последователност на въпросите;
- 2) Алгоритмизирана процедура за интерпретация на отговорите;
- 3) Провежда се в стандартни условия – на едно и също място със всички кандидати и от едни и същи интервюиращи.

Структурираното интервю се състои от серия въпроси, които имат отношение към работата и последователно се задават на всеки от кандидатите. Този тип интервю има по-голяма надеждност и точност за сметка на намаляването на субективизма и непоследователността, характерни за неструктурираното интервю.

Структурираното събеседване при подбор на персонала съдържа четири типа групи въпроси:

- *Ситуационни въпроси*, в които се възпроизвежда типична ситуация на работното място и се определя какво би трябвало да бъде поведението на човек в подобни обстоятелства;
- *Въпроси, свързани с познаването на работата*, с чиято помощ се изясняват познанията на кандидата, имащи отношение към работата. Те могат да се отнасят за образователните или научни познания или управленските навици;
- *Въпроси, моделиращи част от работата*, когато от кандидата може да бъде поискано да изпълни пробна задача, която е част от работата;
- *Въпроси към работника*, които целят да се определи готовността на човека да се приспособи към изискванията на работата. Например интервюиращият може да се поинтересува дали кандидатът е готов да изпълнява монотонна работа или да се премести в друго населено място.

Структурираното интервю широко се прилага при подбор на персонал.

3.3.1.4. Поведенческо интервю

Поведенческото интервю (behavioral interview) е форма на ситуационния метод. Представлява структурирано интервю, в което се задават въпроси с цел сондиране на информация за предишен опит на кандидата в определени ситуации, т.е. проявява се информация за индивидуалните и професионални компетентности на специалиста.

Поведенческото интервю е относително нов метод на интервюиране и широко се използва от работодателите за оценка на опита и поведението на кандидатите с цел да се определи техният потенциал за успешно представяне. Подходът е основан на виждането, че представянето в миналото е най-добрият вариант за прогнозиране на бъдещото поведение на сътрудника. Интервюиращият идентифицира желаните и необходими умения и поведения и след това структурира въпроси (от отворен тип) и изявления, с които се стреми да предизвика



детайлни отговори. Създава се скала за оценка и се подбират критерии, по които се извършва оценката по време на интервюто.

В поведенческото интервю внимателно се подбират ситуационните типове поведения в зависимост от това какво е тяхното значение за успешното изпълнение на работата. Например на кандидатите се задават въпроси за техни действия в определена описана ситуация. За оценка се използват контролни отговори, получени от наблюдението на поведението на успешно работещи сътрудници. Отговорът на кандидата на въпрос за дадената ситуация позволява да се оцени неговият работен потенциал. Поведенческото интервюиране предоставя възможност независимо от волята на човека да се научи истината за неговото отношение, интелект и честност.

Интервюиращият обикновено оценява кандидата спрямо профил на желани поведения, които се считат за необходими за успешно представяне на конкретното работно място. Обикновено се задават и последващи въпроси, които сондират за допълнителна информация и служат за оценяване съгласуваността и последователността на отговорите.

Най-често използваните поведенчески въпроси се прилагат за оценка на лидерство, инициативно, комуникационни умения, умения за решаване на проблеми, междуличностни умения, адаптивност.

Поведенческото интервю обикновено се прилага в големи организации при подбор на кандидати за управленски длъжности. Тогава кандидатът се оказва в конкретна, предварително планирана ситуация, а работодателят има възможността да наблюдава поведението му. Кандидатите се сблъскват със ситуации, които обикновено предизвикват тревога или безпокойство. Комплексът изпитания, които е възможно да се приложат при този тип интервю, е практически неизчерпаем и зависи само от богатата фантазия на интервюиращия. Възможно е да се провежда не само индивидуално, но и групово поведенческо интервю, където пред група от 5-10 човека се поставя задача за решаване на конкретна ситуация или проблем.

В идеалния случай интервюто се състои от пет етапа: планиране, установяване на контакт, поставяне на въпросите, приключване и анализ.

3.3.1.5. Документи за постижения

Дипломи, сертификати, удостоверения и други документи за постижения

Образованието е единен целенасочен процес на възпитание и обучение, който представлява обществено значимо благо и се осъществява в интересите на човека, семейството, обществото и държавата, както и съвкупност от придобиваните знания, умения, навици, ценностни постановки, опит от дейността и компетентностите. Нивото на образование е завършен цикъл, характеризиращ се с определена единна съвкупност от изисквания. От друга страна квалификацията е нивото от знания, умения, навици и компетенции, характеризиращи степента на подготовка за изпълнение на определен вид професионална дейност.

В зависимост от времето, необходимо за набиране на съответните знания и образователни кредити, се предоставят удостоверения, сертификати, дипломи или степени. Всяко едно от тези постижения е подходящо за определени области или кариерни цели.

Чрез училищното образование се осигурява обучението и възпитанието на учениците според обществените потребности. То е средно и основно според степента и професионално и общо според съдържанието. При общото образование се осигурява усвояване на общообразователен минимум от знания, докато при професионалното образование се осигурява допълнително и придобиването на квалификация по професия. Обучение за

придобиване на професионална квалификация могат да осъществяват професионалните училища (гимназии, колежи, училища по изкуствата, центрове за професионално обучение, спортните училища и др.), прогимназиалните, основни, средни общообразователни и специални училища и профилирани гимназии, министерства, общини, висши училища, университетски и многопрофилни болници, организации на работодатели и работници и служители, както и отделни работодатели или чрез неформално обучение и самостоятелно учене.

Придобиването на съответните степени в общото образование се удостоверява със:

- Свидетелство за завършено основно образование – след завършен VIII клас;
- Диплома за завършено средно образование – след завършен XII клас и успешно положени държавни зрелостни изпити.

Завършеното професионално обучение и придобиването на професионално образование се удостоверява с:

- Диплома;
- Свидетелство за професионална квалификация;
- Свидетелство за правоспособност (при професии, чието упражняване изисква правоспособност);
- Удостоверение за професионално обучение.

Образователните кредити във висшето образование представляват цифрово изражение на студентската заетост. Това е заетостта, необходима за усвояване на определени знания и умения в процеса на обучение за придобиване на образователно-квалификационна степен във висшето образование. Кредитите се разпределят по учебни години, семестри и дисциплини. Висшите училища издават диплома за завършена образователно-квалификационна степен на висшето образование, европейско дипломно приложение, свидетелство за професионална квалификация, свидетелство за призната специалност в системата на здравеопазването след завършено висше образование, свидетелство за успешно завършен подготвителен курс за специализирана и езикова подготовка, свидетелство за професионално-квалификационна степен или професионално-педагогическа специализация, удостоверени за допълнително обучение или специализация.

Препоръка (референция) от предишен работодател, клиент, колега и др.

Препоръката е документ, който представлява отзив за кандидата от страна на негов бивш ръководител, колега, клиент, работодател от професионална гледна точка. Възможно е да бъде представена и от вътрешнофирмен доставчик (лице в компанията, ангажирано с процесите по подбор, обучение и развитие). За кандидати, които не са работили, а са завършили висше образование, препоръката може да се представи от завеждащия катедрата или декана на факултета.

Препоръката съдържа кратко описание на професионалните навици и умения, постиженията на човека по време на обучението или в работния процес, силните му страни и кратка информация за личните му качества¹⁵. С помощта на препоръката работодателят може

¹⁵ Общата структура на препоръката се състои от следните елементи, които не са задължителни, но е препоръчително да бъдат използвани:

- Заглавие на документа;
- Обръщение към конкретен работодател или този елемент се пропуска, в случай, че препоръката се подготвя за потенциален все още неизвестен работодател;
- Информация за това къде и кога е работил (обучавал се) кандидата, какво е отношението с предоставящия препоръката;

да види по-ясна картина за професионалната дейност на кандидата, да научи мнението за него от хора, с които е работил или се е обучавал.

Препоръките могат да бъдат устни или писмени. Отношението към тях от мениджърите и ръководителите на персонала са разностранни: около 60% предпочитат да проверят препоръката в устен разговор, докато по-малко от 15% приемат без проверка съдържанието на препоръката, подготвено върху бланка на предприятието. Съответно кандидатите за работа имат възможността да направят избор: да се обърнат с молба за предоставяне на препоръчително писмо при уволнението или просто да посочат в автобиографията си името и длъжността на човека, който е готов при необходимост да даде препоръка. Поради простотата на метода с все по-голяма популярност се ползва вторият вариант. Задължително е необходимо да се поиска съгласието на човека, който ще предостави устна препоръка, неговото име и телефон да бъдат посочени в автобиографията на кандидата.

Портфолио

В съвременните условия портфолиото¹⁶ е начин за натрупване, фиксиране, оценка на индивидуални постижения на личността за определен период от време. Основният смисъл на портфолиото е да покаже всичко, на което е способно конкретно лице.

Портфолиото може да се разглежда като:

- Събиране на образци от работи и документи, илюстриращи възможностите на собственика на портфолиото;
- Форма за целенасочена система и непрекъсната самооценка и корекция на резултатите от работата;
- Метод за представяне и кариерен ръст;
- Технология за мониторинг и оценка на индивидуалния прогрес;
- Средство за мотивация и стимулиране на творческата активност и самостоятелното образование.

Основните функции на портфолиото са:

- Аналитична – анализира и обобщава работата на специалиста;
- Събирателна – отразява постиженията (грамоти, дипломи, удостоверения, сертификати и др.) и разкрива спектъра от изпълнените работи и дейности (проекти, изследвания, библиография и др.);
- Моделна – отразява динамиката на професионалното развитие, демонстрира стила на работата, помага да се планира дейността;
- Развиваща – осигурява непрекъснат процес на самостоятелно образование;
- Мотивационна – насърчава резултатите от дейността;
- Препоръчителна – представя личността при смяна на работното място.

-
- Данни за заеманите длъжности, функционални задължения, професионални навици, постижения и успехи, лични качества на кандидата;
 - Представяне на причината за напускане;
 - Препоръки и пожелание за новото работно място от предоставящия референцията;
 - Подпис, име, длъжност, данни за контакт на предоставящия референцията;
 - Дата на съставяне на документа;
 - При възможност писмото се заверява (подпис и печат) от ръководителя на предприятието или отговорника по човешките ресурси.



Портфолиото може да се представи както на хартиен носител, така и в електронна форма. Докато хартиеният еквивалент на портфолиото се представя под формата на папка с документи, то електронният – под формата на файлове на магнитен носител или уеб-базирано. Електронното портфолио може да бъде създадено и под формата на електронна презентация или лична интернет-страница. Хартиеното портфолио в по-голяма степен реализира принципа на нагледност, докато електронното има по-голяма информативна запълняемост.

Спецификата на електронното портфолио е в това, че то е:

- По-мобилно и гъвкаво – възможно е бързо да се внасят промени в структурата и съдържанието на материалите;
- Позволява да се използват многобройните възможности за неговото художествено оформление;
- Осигурява широк избор на средства за оформяне на работните материали;
- Могат да се включват материали, представящи алтернативни гледни точки.

Електронното портфолио е известно също така като e-portfolio или е-портфолио. То представлява събрани на едно място електронни доказателства, сглобени и управлявани от потребителя. Те включват текст, електронни файлове, изображения, мултимедия, блогове, и хипервръзки. Електронното портфолио може да представлява както доказателство за възможностите на потребителя, така и платформа за себеизразяване, която може да се поддържа динамично с течение на времето. Някои приложения на електронното портфолио позволяват дефиниране на различна степен на достъп, така че едно и също портфолио може да се използва за различни цели.

Създаването на портфолио е творчески процес. Към настоящия момент няма единни стандарти и изисквания спрямо организирането и оформлението на портфолиото, затова подходите към неговото построяване могат да бъдат разнообразни в зависимост от индивидуалните особености на човека, който сам избира вида и структурата му, решава какви документи и работи и в какъв ред да ги включи. Създаването на портфолио предполага организацията и провеждане на следните етапи: определяне на целите и мотивацията за създаване на портфолиото; разработване на структура; набиране на материали; оформление; презентация; оценка на материалите.

По своята същност паспортът на уменията (skills passport) е вид електронно портфолио.

Основната функция на електронното портфолио е систематизираното съхранение на лична, професионална информация, която е налична по всяко време и от всяко място. Потребителят може да се представи пред агенциите и работодателите посредством лично оформеното си електронно портфолио. То може да се използва за определяне нуждата от допълнително обучение с цел усвояване на липсващи или слабо развити компетенции и умения, и в резултат отразяване на професионалното развитие.

3.3.2. РАБОТНИ ЗАДАЧИ И СИМУЛАЦИИ

За оценката и подбора на персонала се използват казуси, практически задачи и симулации, представящи реални задачи от оперативната и производствената дейност, които позволяват да се оценят професионалните познания и умения на кандидатите.

3.3.2.1. Практически задачи и казуси

Практическите задачи и казуси се използват за оценяване поведението на кандидатите в критични ситуации на работното място. Проверяват се уменията на кандидата да анализира

информация, да мисли логично, да се изразява ясно в писмена форма, да отстоява мнението си. Една работна ситуация може да бъде анализирана както от всеки един кандидат, така и чрез дискутиране на възможните решения в група. В първия случай най-голяма тежест придобива гледната точка на кандидата, във втория случай – умението му да представя и защитава мнението си и да води дискусия.

За проверка на възможностите и начина на мислене на кандидатите специалистите по човешки ресурси понякога използват различни казуси, които имат за цел да ги поставят в хипотетична работна ситуация или чрез практически задачи. Казусите проверяват както знанията на кандидата, така и неговите умения да ги прилага, да анализира, синтезира, оценява и др. Те са сложни за разработване от специалистите по човешки ресурси и за изпълнение от самите кандидати.

Една от формите на оценка чрез практически задачи е ситуационното интервю. Това е интервю с използване на предварително подготвени делови ситуации с цел проявяване на основни компетенции, модели за поведение и потенциал на кандидата, независимо от това дали кандидатът/оценяваният сътрудник се е сблъсквал с подобна ситуация преди това. Характерна черта на ситуационното интервю е това, че кандидатът трябва да отговори на въпроса как би постъпил хипотетично в конкретна ситуация, а не да опише реална ситуация или действие от работната практика. Това подпомага възможността да се оцени потенциалното поведение на кандидата дори в случай, че той не се е сблъсквал с подобни ситуации в миналото или няма трудов опит. В някои случаи е възможно да се прилага ситуационно интервю дори в телефонен разговор с кандидата. За оценка на отговорите на кандидата могат да бъдат привлечени професионалисти от подобна област, бъдещи колеги на кандидата, неговият началник в бъдеще и др.

По време на решаване на казуса интервюиращият може да разбере модела на поведение на кандидата в подобни ситуации, да оцени личните му качества, ценности и мотивация, да изучи умението му да анализира и разкрива причините на възникналата проблемна ситуация, а не само на нейните последствия. Ситуационното интервю дава възможност да се изучат уменията на кандидата да прогнозира последиците от различно поведение при посочените обстоятелства, да разгледа проблема от различни страни, да проследи и разбере логиката на кандидата при вземане на решение в конкретната делова ситуация, да узнае, от какви етични норми се ръководи кандидата при вземането на решение, както и да оцени навиците и професионализма на кандидата при решаването на една или други проблемна ситуация.

Налични са и се използват няколко форми на ситуационни интервюта. При първата форма въпросите се задават под формата на ситуация. Например: „Ваш доставчик се обаждат и съобщава, че не иска да продължава сътрудничеството с предприятието. Какво бихте направили в тази ситуация?“. При друга форма на ситуационното интервю първоначално се описва ситуацията, а след това се задава съответната серия от въпроси. Например: „Вашият пряк ръководител Ви е помолил като ръководител на направление да се справите с конфликт, който е възникнал с постоянен клиент, оплакващ се от некоректната работа на един от сътрудниците в предприятието. Въпросите например са: Какво ще направите на първо място? Опишете Вашите действия по отношение на сътрудника от предприятието, срещу когото е подадена жалбата? Как считате, че ще е най-добре да се разреши конфликтната ситуация с клиента?“.

3.3.2.2. Ролеви игри и симулации

В организационно-управленските игри се моделират различни управленски ситуации с цел приемане на стратегически решения и определяне на стратегическия курс за развитие на предприятието. Идеите за сценарий на игрите се вземат от реалните проблеми на предприятие, а най-добрите резултати от подобни игри могат да се приложат на практика.

Ролевите игри се използват за оценката на висшите мениджъри и сътрудниците от ръководните звена. Те са приложими за широк брой позиции: ръководни, търговски, административни и др. Организационно-управленската делова игра помага да се изучи склонността на кандидата към стратегическо мислене, степента на развитие на управленски навици, ефективността от вземането на управленски решения и действия на кандидатите, обосноваването и целесъобразността на предлаганите решения.

Същността на ролевата игра се свежда до това, че кандидатът поема определена роля и започва да се държи в съответствие с нея. Предимство на метода е, че по време на разиграването на ролите човекът апробира или репетира поведенчески модели, които водят до успех в професионалната му дейност. В този случай ролевата игра е инструмент, позволяващ да се усвоят професионално значими компетенции, а в последствие, при възникване на съответната ситуация в практиката – същите да се реализират.

Друго предимство на ролевите игри се състои в това, че идеята за разиграването на роли е проста и практична при прилагане като предоставя на участниците възможност да демонстрират наличието на професионални компетенции, които трябва да притежава кандидата за определена позиция. Ролевите игри могат да се използват в три основни насоки:

- За обучение – усвояване на ролите, развитие на разбирането и осъзнаването;
- За оценка на играчите за умение ясно да играят необходимата роля и за уменията да излизат от ролята, да променят ролите, да проявяват гъвкавост и осъзнатост;
- За развлечение и отдих – при корпоративни мероприятия и обединяване на колектива.

В ролевите игри участниците се проявяват по подходящ начин в моделирана работна ситуация, където трябва да възпроизведат всички особености на работните условия и да покажат успешно професионално поведение. Чрез тях се проявява наличието на критично мислене, комуникативни навици и способност за самостоятелно вземане на решение, както и личностни качества за поведение в проблемни ситуации, сътрудничество, работа в екип и др.

Вариант на ролевите игри са деловите и организационно-деловите игри.

Организационно-деловата игра е многодневна (два или тридневна) игра, насочена за анализ на съществуващата дейност на предприятието, на работата на управлението или определена група хора. Като цел се поставя намирането на полезни управленски решения, разработване на стратегия за развитие, планове и др. От своя страна деловата игра е масова ролева игра със свободен ролеви сценарий, чиято цел е обучението на членовете на колектива за взаимодействие, навици за съвместна работа, оценка на личностния потенциал на участниците и техните професионални качества.

При използването на ролеви и делови игри като инструмент за подбор на персонала е необходимо да има ясно разграничаване на целта: с каква цел се провежда играта, какви резултати се планира да се получат, как получените резултати могат да помогнат за подбора на кандидатите. В съответствие с целите се определят ключовите професионални компетенции, които ще бъдат оценявани по време на играта. Изключително важно е да се отделят точно значимите за определена позиция компетенции, да се поставят приоритетите и да се постигне

разбиране, кои фактори ще бъдат решаващи при подбора на кандидатите, а кои могат да бъдат пропуснати, без да влошат резултата.

3.3.3. ФОРМИ ЗА ОЦЕНКА

Рейтинговият метод за оценка на персонала е един от най-разпространените.

При прилагането му могат да се използват няколко типа скали за оценка на отговорите на въпроси:

- Скала на Ликърт: от три до десет бала;
- Семантичен диференциал: от обикновеното отношение „да – не“, до по-сложните, с три и с повече разряда скали. Във втория случай след оценката на всеки разред на диференциала се присвоява определено количество балове, като например за „да“ се присвоява 1 бал, а за „не“ – 0 бала.

В практиката най-често се прилага петобална скала за оценки.

В резултат на рейтинговата оценка на персонала трябва да се състави рейтинг на сътрудниците в предприятието: в най-голяма степен съответстващи на заеманата длъжност да най-малко съответстващи. За тази цел е необходимо да се използва обобщаващ показател. В случая са приложими два варианта: всички критерии на оценката са равнозначни по важност за ръководителя на предприятието или критериите на оценката имат различна значимост.

Ако критериите на оценката са с еднаква значимост, то финалният резултат може да бъде получен чрез сумиране на присвоените балове или чрез въвеждането на средна аритметична величина.

Ако критериите на оценката имат различна степен на значимост за ръководството на предприятието, то отново имаме два варианта за извеждане на финалната оценка:

- Чрез претегляне или присвояване на всеки критерий на оценката на коефициенти, определящи тяхната важност (относителна тежест) така, че сумата на определените относителни тежести да бъде равна на 1. Претеглянето на критериите на оценката при въвеждането на финалната оценка се извършва обикновено когато критериите на оценката са малко и определянето на относителните тежести е лесно.
- Когато критериите на оценката са повече (например над 8-10) и определянето на относителни тежести е трудно, е препоръчително да се осъществи ранжиране на критериите на оценката по степен на важност и да бъдат разделени в три групи: с голямо значение, средно значение и малко значение. Във всяка една от групите се определя средната стойност за критериите в групата и след това се извършва претегляне на тези групи.

Интересен вариант представляват скалите за оценка на поведението, при които поведението на сътрудниците в различни ситуации се оценява по скалата от най-желано до недопустимо. По своята същност скалите за оценка на поведението (Behaviorally anchored rating scales (BARS)) представляват семантичния диференциал, използван в рейтинговите методи за оценка. Същественият елемент е принципът за съставяне на поведенческата рейтингова скала въз основа на разговори с работниците (възможно е да бъдат и анонимни) относно фактически примери за поведение на работното място. Най-често срещаните в отговорите примери се наслагват върху скалата: от желано до недопустимо, т.е. случаите на критично поведение служат като разделителни интервали. Следва оценяване на работника по скалата и изчисляване на бална атестационна оценка.

Скали за оценка



Използваните при оценката на работниците и служителите различни оценъчни скали дава възможност на ръководителите да определят по-добре степента на развитие на най-важните професионални компетенции. Скалите за оценка предполагат използването на специални форми за оценка.

Формите за оценка (бланките, формулярите) се състоят от редица скали, оценяващи различните аспекти от работата, такива като професионални знания, количество и качество на работата, способност за самостоятелна работа, ниво на развитие на професионалните навици и др.

Например, методът на поведенческите скали с определени индикатори за всяка компетенция позволяват да се обективизира и ускори оценката на работника в цяло и по отделни компетенции, например това са рейтингови скали, свързани с поведението, където се използва петбалната скала от A(+2) – изключително поведение, B(+1) – над очакваното, C(0) – съответства на очакванията, D(-1) – по-ниско от очакваното до E(-1) – неудовлетворително.

Контролен (чек-лист)

Представява проучване на сътрудниците относно техния алгоритъм на действие по време на организационни мероприятия, бизнес-процеси, които се повтарят ежедневно. Необходимо е в длъжностната характеристика на сътрудника да има подробно описание на това, което е необходимо да извърши в конкретния случай. По резултатите от проверката на контролните листове се разкрива съответствието на действията на сътрудника със заложените изисквания в длъжностната характеристика. В случай че сътрудникът допуска грешки, те могат да се отстранят оперативно. Допълнително контролните листове помагат на ръководителите да разбират как да повишат ефективността от работата на сътрудниците и какво е необходимо да се направи за това. Контролните листове помагат да се открият пропуските в обучаващите програми и да се коригират за получаване на най-добри резултати.

Карта за оценка на компетенциите

В рамките на проекта е създадена и приложена в пилотните предприятия Карта за оценка на компетенциите (<http://mycompetence.bg/asskok/>). Тя представлява документ за оценка на компетенциите на основата на конкретен компетентностен профил на длъжност в предприятието. Отразява процеса на оценяване, източниците на информация за трудово представяне, стандартите и инструментите за оценка и самооценка.

За **самооценка за съответствието към изискванията на длъжност** (от каталога от 600 компетентностни модела на длъжности в 20-те пилотни сектора по проекта) всяко физическо лице може да използва информационната система за оценка на компетенциите в частта <http://mycompetence.bg/assessment/>. След оторизиране в системата процедурата по самооценка преминава през следните 3 стъпки:

1. Избор на целеви профил на длъжност, описан в конкретен сектор;
2. Определяне чрез самооценка на степента на владение на изискваните за длъжността компетенции;
3. Получаване на доклад за степента на съответствие и препоръки за индивидуално развитие, подпомагане на кариерата и планиране на подходящи обучения.

При самооценката в електронната форма за самооценка се появява информация за целта на длъжността, основните компетенции, по които трябва да се самооцени лицето. За всяка компетенция е налична информация за дефиницията на компетенцията, пояснение за нивата на проявление, от които самооценяващото се лице може да избере това, което в най-голяма степен съответства на способностите му; примери за демонстрирани поведения.



В доклада от проведена самооценка за съответствие към изискванията за длъжност в MyCompetence лицето получава информация за дефицитите по компетенции, т.е. набора от поведения, които не са отчетени в проявлението на всяка компетенция. Допълнително са предоставени пътища за развитие и преодоляване на дефицитите: обучения (с данни за учебни програми и доставчици), електронно обучение в платформата MyCompetence, специализирана литература, материали за самоподготовка, източници за информация.

3.3.4. ЦЕНТЪР ЗА ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ

Центърът за оценка и развитие (Assessment Center) е един от най-сложните инструменти в процеса на подбор на персонала. Той представлява цялостна систематична процедура, при която се използват различни инструменти за оценка на персонала, съпоставят се данните, получени от прилагането на различни методи, и се формира обобщена и по-точна характеристика на оценявания кандидат. Възможно е да се прилага и процедура, при която няколко кандидати се наблюдават и оценяват по едно и също време от няколко експерти с помощта на техники за оценка по определени критерии. Техниките за оценка могат да бъдат:

- Психологически тестове;
- Управленски ролеви игри;
- Упражнения, при които кандидатите трябва да решават различни проблеми на управлението - симулации;
- Групова дискусия по теми за управление;
- Устни презентации на тези за управление;
- Писане на доклади и др.

Кандидатите по време на тестовите са интервюирани, наблюдавани и оценявани от психолози и опитни мениджъри. За всеки кандидат се подготвя доклад за оценяването, който се използва от комисията за подбор на персонал.

Центровете за оценка и развитие се прилагат като инструмент за подбор и оценяване на кандидати за ръководни длъжности; инструмент за обучение на кандидатите и техните оценители; като инструмент за подпомагане и постигане на разработването на специфична организационна идентичност.

Предимствата на центъра за оценка и развитие включват:

1. Широк спектър на прилагане. Центърът за оценка и развитие се използва за подбор, обучение или кариерно развитие на кандидатите. Методът е приложим не само за подбор на кадри, но и при оценка на вече работещи в предприятието сътрудници с цел ротация, определяне на потребности от развитие, формиране на кадрови резерв и определяне на съответствието спрямо заеманата длъжност.
2. Кандидатите могат да разкрият силните и слабите си страни. Методът е изключително реалистичен. Оценяваният кандидат изпълнява задачи, които моделират неговата бъдеща дейност в обстановка, много близка към реалните условия за труд. Това позволява да се разкрият истинските способности и естествените реакции на човека.
3. Кандидатите могат да подобряват резултатите си, като увеличават силните си страни и премахват слабостите си. Методът е всеобхватен – кандидатът се оценява от всички страни, напр. чрез психотестове, групови упражнения, ролеви игри, казуси, индивидуални задания, интервюта и др. Това позволява да се оцени не само текущото

ниво на сътрудника, но и да се разбере неговият потенциал, да се определи мотивацията му.

4. Кандидатът се оценява комплексно от редица различни експерти. Методът притежава висока достоверност. При оценката се използва комплексен подход, а самата оценка се извършва от група професионалисти и специално подготвени наблюдатели, което минимизира субективизма и необосноваността в оценката.
5. Възможност да се оценяват няколко кандидата едновременно, като се създават равни възможности за всички кандидати. Например при прилагането на центрове за оценка и развитие на кандидатите за една вакантна длъжност се дават еднакви задачи, които те трябва да изпълняват в една и съща обстановка. Това минимизира възможността за влияние на външни обстоятелства върху резултатите и предоставят на всички равни шансове.

Недостатъците на центровете за оценка и развитие се състоят в това, че:

1. Процедурата е скъпа. Организирането на център за оценка и развитие изисква наемане или създаване на специално помещение за центъра, заплащане на труда на оценители и наблюдатели, стойността на работното време на сътрудниците от отдела по човешките ресурси и др. Върху цената влияят едновременно няколко фактора: продължителност на прилагането, количеството на оценяваните кандидати, нивото на вакантната длъжност, за която кандидатства, количеството, съдържанието и сложността на методите за оценка на кандидатите и др.
2. Отнема много време. За подготовката, провеждането и анализа на резултатите е необходимо отделянето на значително време. Например, за подготовката – от няколко седмици до няколко месеца, провеждане – между 1 до 3 работни дни, анализ на резултатите – от 1 до 5 работни дни.
3. За оценка на кандидатите са необходими много опитни мениджъри;
4. Оценителите могат да бъдат предубедени;
5. Кандидатите не винаги могат да получат подходяща обратна информация.

Центърът за оценка е комбинация от инструменти за определяне на дългосрочен потенциал и компетентност, за оценка на личностни качества, поведението в различни ситуации, мотивация за работа, възможности и др. Той оценява способността на кандидата да работи под напрежение, да се справя в ситуация на криза, да овладява емоциите си, да преговаря с клиенти, да комуникира вербално и невербално, да управлява и др. Надеждността на прогнозите на центровете за оценка достигат 50-60%, което е изключително висок процент на надеждност при инструментите и системите за оценка на компетенциите и което е изключително предимство на системата.

Докато Центърът за оценка предоставя средства за диагностика и позволява да бъде идентифицирана потребността от провеждане на обучение по определени компетентности, Центърът за развитие е насочен по-скоро към въпросите, свързани с обучението по различни компетентности. Развитието на компетенциите изисква много време и усилия, като целенасоченото обучение по основни компетенции се превръща в задължително условие. Центърът за развитие предоставя:

- по-пълна обратна връзка, която съдържа не само отговори „вярно-невярно“, а и по-подробни резултати на база на наблюдението;



- примерен план за обучение по определени компетенции, който впоследствие се обсъжда с кандидата.

Центърът за оценка и Центърът за развитие имат доста сходства:

- и в двата случая се оценява поведението на кандидата. Разликата е единствено в това за какво се използва получената информация – при Центъра за оценка тя се използва за целите на подбора, а при Центъра за развитие – за целите на организиране и провеждане на обучение по определени компетенции;
- ако при Центъра за развитие присъства елементът на оценка, то при Центъра за оценка присъства елементът на развитие, тъй като в стремежа за успешно изпълнение на служебните задължения за дадена длъжност се посочват насоки за развитие на компетенциите.

В този смисъл Центърът за оценка е насочен към процеса на подбор на служители, въпреки че той също посочва какви компетенции трябва да се развиват, а Центърът за развитие поставя акцент върху развитието на компетенциите, но преди това прави подробна оценка на необходимите условия за развитие.

Основното предимство на Центъра за оценка е комплексността на подхода, многообразието на инструментите, с които разполага, индивидуалният подход, а оттам и високата степен на надеждност на резултатите. На базата на неговите оценки мениджърите могат да си направят краткосрочни и дългосрочни планове за развитие както на целия екип, така и на отделни служители. Безспорно предимство е, че всеки участник в Центъра за развитие има достъп до своя индивидуален профил за оценка, има възможност да коментира силните си страни, както и да получи практически съвети по отношение на нуждите от обучение.

ФИГУРА 15 Клъстери от компетенции, за оценка на които се прилага инструментът „Център за оценка и развитие“

Неизчерпателен списък на клъстери от компетенции, за които се прилага инструмента:

Аналитично мислене
Етичност и лоялност
Комуникативни умения
Лидерство
Лична ефективност
Планиране и организиране
Познаване на бизнеса и продуктите
Постигане на резултати
Презентационни умения
Работа в екип
Работа с материали
Работа със специфични стандарти и изисквания
Разбиране на бизнеса на компанията
Управление на промяната
Управление на процеси и бизнес ориентация
Управление на хора

3.3.5. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОБРАТНА ВРЪЗКА

От качеството на обратната връзка с околните в значителна степен зависи това, което отделната личност постига в живота. Обратната връзка предоставя точна информация за представянето, за това, с което се справя или извършва. Обратната връзка може да действа като сигнал и стимул за промяна и като катализатор за улесняване на промяната. В теорията за управление на човешките ресурси чрез обратна връзка субектът на управление получава информация за поведението на управлявания обект и коригира при необходимост своето въздействие.

Основен инструмент е **„360-градусовата обратна връзка“**. Тя дава възможност да се получат данни за действията на конкретен човек в реална ситуация на работното място, при което той може да прояви своите делови качества и умения. Наименованието на инструмента отразява неговата същност: той позволява да се оцени сътрудникът от всички страни – по кръг, който представлява 360 градуса. Информацията се получава от хората, с които общува на различни нива: ръководители, колеги, доставчици, клиенти, подчинени, и др. Това прави оценката надеждна. Прилагат се освен традиционните форми на обратна връзка „отгоре-надолу“ и „отдолу-нагоре“ и такива, които обхващат и значителни популации – колеги, членове на екипи по проекти, други старши мениджъри и клиенти – лица, които зависят или са повлияни от поведението на даден мениджър.

С включването в оценката на обратна връзка от колегите може да се установи какво е поведението на оценявания в екипни ситуации. С нарастване значението на екипната работа за постигане целите на организациите тази информация става ключова.

Обратната връзка от клиентите и други лица извън организацията може да даде друга ценна перспектива, тъй като те са в позиция да преценят степента, до която поведението на лицето добавя стойност към компанията. Техният принос може да служи и при изясняване на конфликти между отговорността към компанията и към външния клиент, които могат да се появят при оценяването.

360-градусовата оценка дава пълен портрет на поведението на работното място, обединявайки много различни перспективи. Чрез 360-градусова оценка могат да бъдат оценявани знания, умения и поведения. По-добър резултат дава оценката на конкретни поведения, а не общата оценка. Оценяващите би трябвало да могат да посочат както колко често и ефективно се прилага определено поведение, но и за колко важно те го смятат.

Оценката 360-градусова обратна връзка може да се използва за решаване на широк спектър от задачи, свързани с професионалното развитие на служителите. Той се прилага за предварително формиране на резерв на персонала в предприятието, определяне на нуждите от обучение, оценка на своите резултати, създаване на индивидуални планове за развитие.

При формирането на резерв на персонала на фирмата трябва да се има предвид, че не всички изисквани за новата работна позиция качества могат да бъдат приложени на текущото работно място, така че въз основата на 360-градусовата оценка не винаги е възможно точно да се определи какво ще бъде поведението на оценявания човек на новата позиция. В такава ситуация е препоръчително да се използват професионални тестове, бизнес казуси, център за оценка и др., с които да се създаде аналог на бъдещата професионална ситуация и да се оцени поведението на човека в нея.

При използването на този инструмент съдържанието на въпросите и начинът на провеждане на оценката са изключително важни. Затова процесът трябва внимателно да бъде

планиран, осмислен и изпълнен, за да даде резултат. Данните се набират чрез въпросник и/или присъствено интервю.

При интервю освен условията за подробна предварителна информация, е необходимо:

- Интервюиращият да има възможност да избира следващите въпроси според получените отговори;
- Необходимо е предварително планиране във времето;
- Да се изготви доклад за дискутираните теми и резултати.

Често въпросниците и присъствените интервюта се провеждат успоредно и като допълващи се един друг инструменти, които предполагат споделяне на информация по различен начин – по-удобно или по-богато и контекстно обвързано.

Фигура 16 Клъстери от компетенции, за оценка на които се прилага инструментът „360-градусова оценка“

Неизчерпателен списък на клъстери от компетенции, за които се прилага инструмента:

Аналитично мислене
Ангажираност
Вземане на решения и решаване на проблеми
Внимание към детайла
Комуникативни умения
Лидерство
Лична ефективност
Междофункционално сътрудничество
Осигуряване на качество и безопасност
Планиране и организиране
Поемане на отговорност
Познаване на бизнеса и продуктите
Постигане на резултати
Презентационни умения
Пространствено мислене
Работа в екип
Работа под напрежение
Работа с материали
Работа със специфични стандарти и изисквания
Разбиране на бизнеса на компанията
Техническа експертиза
Управление на времето
Управление на конфликти
Управление на промяната
Управление на процеси и бизнес ориентация
Управление на хора
Фокус върху клиента

360-градусовата оценка най-често се прилага за оценка на висшите и средни мениджърски позиции, както и за ключови и административни позиции. Резултатите от оценката се прилагат за:

- Постигане на стратегическите цели на компанията и управление на културните различия чрез изясняване на очакваните поведения;
- Подобряване на ефективността на личността или екипа;



- Като част от управлението на човешките ресурси - оценка на представянето, особено в критични ситуации;
- Подпомагане на процеса и избора на решения;
- Определяне на индивидуалните или организационни нужди от обучение.

Приложението постепенно се разширява към различни сфери на управлението на човешките ресурси, вкл. определяне на заплащане и бонус схеми, позициониране в компанията.

Събирайки информация от много различни хора, 360-градусовата оценка дава пълна картина на поведението в работата – такава, която разглежда хората от всеки ъгъл и всяка перспектива, в техните роли като преки подчинени, членове на екипи, мениджъри на вътрешни и външни връзки, както и източници на знания и експертиза.

3.3.6. ТЕСТОВЕ И ВЪПРОСНИЦИ ЗА ОЦЕНКА НА ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ И ЛИЧНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Тестовите представляват стандартизирани и обикновено кратки и ограничени по време изпитания – серия от въпроси или упражнения, предназначени за установяване на количествени и качествени индивидуално-психологични разлики между хората; за измерване на умения, знания, интелект, капацитет, способности на лице или група лица. Основните признаци на теста са: ясна инструкция, точно определяща поведението на тествания; оценяването се провежда по критерия за правилност и стимулиращият материал трябва еднозначно да се възприема от изпитвания.

Тестовите се класифицират според целта, формата и съдържанието. Според целта те биват тестове за подбор, класификация, разпределяне. По форма тестовите са индивидуални, групови, апаратурни, компютърни, под формата на бланки, вербални и невербални. По съдържание тестовите изследват интелекта, креативността, общите и специални способности, личността, постиженията или са критериалноориентирани.

3.3.6.1. Тестове за знания

Те са тестове в по-широкия смисъл на думата - методи, които установяват обема, системността, трайността, приложимостта на знанията.

Един от най-разпространените тестове за знания е тестът за езици, тъй като за значителна част от работните позиции е задължително изискването за владенето на чужд език. Нивото на владенето му се проверява с различни писмени и устни тестове. Както е възможно за повечето форми за оценка на знанията, писмените тестове за оценка на езиковите компетенции могат да бъдат разработени и предлагани на твърд носител (хартия) или да се предлагат в онлайн вариант, като в първия случай се проверяват от оценител, а във втория резултатът се генерира автоматично. Тестовите на хартия позволяват въпросите да бъдат често заменяни с други – в зависимост от намеренията какво точно биха желали да оценят в кандидата – неговите общи познания по езика или по-конкретна професионална терминология. Въпросите в онлайн тестовите също могат да бъдат заменяни с други, но това е процес, който ангажира повече лица в процеса – освен авторите на въпросите, също така и програмисти, администратори и системата за оценяване и др.

Устните тестове целят установяването на уменията на кандидата да води разговор във формална или неформална среда, да провежда телефонни разговори и др., уменията му за слушане, разбиране и комуникация.



Все по-често компаниите подлагат на тестове не само новопостъпващите кандидати, но и служителите си, като тестовете, които ползват, целят да установят нивото според Европейската езикова рамка, като съответно определят необходимостта от по-нататъшно обучение.

Тестовете могат да тестват генерално нивото на владение на езика или да тестват специфична терминология, като в такъв случай те се разработват конкретно за дадената сфера на дейност - примерно, с медицинска, юридическа, бизнес или др. насоченост.

Тестове за специфични знания и умения. Всяка сфера на дейност, всяко работно място изискват специфични познания, които съответно трябва да бъдат оценени със специален тест. Голяма част от предприятията сами разработват или поръчват да им бъдат разработени такива тестове, които максимално точно да оценят кандидата според изискванията за конкретното работно място.

В повечето случаи тестването на специфичните знания и умения се провежда на две нива – първият тест оценява основни познания, свързани с даденото работно място, като вече вторият покрива специфични умения и знания за услуги, които компанията предлага, въпроси, засягащи специфични проблеми и техните решения, въпроси, описващи реални ситуации и възможните действия, които служителят може да предприеме. Вторият тест може да бъде използван и при оценяването на работещите в предприятието служители. Обикновено броят на въпросите в тестовете, които се разработват, е около 150, а броят на визуализираните въпроси е 45-50, като те се разбъркват и съответно при повторно явяване оценяваният отговаря на различни въпроси.

3.3.6.2. Психометрични тестове

Психологическите тестове (psychological testing) се провежда за определяне на професионалната компетентност на основата на проявяване на едни или други индивидуални свойства на личността. Методът е ефективен не само при подбор на нови кандидати за вакантни длъжности в предприятието, но и при ротация на персонала, формиране на кадрови резерв и др. Възможни са три варианта за работа този метод:

А) без първоначално определяне на критериите за оценка, когато тестването се провежда за получаване на обща информация за кандидата или вече работещия сътрудник;

Б) с определяне на критерии за получаване на конкретна информация по зададени изисквания към определена длъжност;

В) с определяне на критерии, основани върху сравнението на резултати от тестването на кандидата с резултатите на успешно представящ се сътрудник, работещ на дадената длъжност или изпълняващ съответната функция.

Най-често се прилагат текстове за когнитивни способности – тестове за интелект, използват се за оценка на общия интелект и неговите съставни елементи, каквито са пространственото мислене, изчислителни и вербални способности; личностни тестове – предназначени за проявяване на склонностите на хората да имат определено поведение дадени ситуации; тестове за определяне на мотивационните сили – използват се, за да се определи какви са движещите сили, които влияят на човека, подсказват неговото поведение в различни ситуации и позволяват да се избере способ за стимулиране на конкретния човек; тестове за познавателност – насочени са преди всичко към разкриване доколко кандидатът, който няма опит в конкретната работа, е способен да се учи, за прогнозиране на степента на неговата успешност при встъпване в длъжност и др.; тестове за изпълнение на работа – насочени са към проявяване на основни умения и знания, необходими за изпълнение на определена работа от кандидати с опит и др.

3.3.6.3. Личностни тестове

Това са тестове, които разкриват чертите на характера, темперамента и наклонностите. Оценяват се индивидуалните особености на човека, които определят неговите постъпки – характер, темперамент, емоции, мотивация, способности.

Личностните тестове се използват за откриване на лицата, притежаващи значителна мотивираност, лесно приспособяващи се и способни да работят добре в екип. Някои предприятия използват тези тестове за класифициране на типовете личности. При наличието на такава информация предприятията могат да създават разнотипни екипи – ако се стремят към прилагането на творчески подход и еднотипни екипи – ако за изпълнението на работата е необходима съвместимост на личностите.

Надеждността на личностните тестове идва и от факта, че те имат ясна и точна система за измеримост на резултатите, която може да бъде представена като процентно изражение на дадената личностна характеристика или оценъчна скала, където конкретният кандидат е представен като съвкупност от качества, характеристики и модели на поведение, съответно оценени по нея. Смята се, че надеждността на личностните тестове е около 25%, което е доста по-висок процент от прогностичността при подбор на кандидата по документи и интервю, където вероятността да се избере правилната кандидатура е около 2-3%. В България използването им засега е доста ограничено, поради:

- Необходимостта от валидиране на тестовете - тестовете, идващи от други държави трябва да преминат през редица изследвания, статистически проучвания и др., като крайната цел е те да бъдат адаптирани към конкретната среда, условия, организация.
- Необходимостта от сериозни инвестиции – преминаването на тестовете през гореспоменатата процедура изисква средства, които повечето компании не могат да си позволят, тъй като, за да бъде максимално ефикасен един тест, той трябва да се адаптира и към конкретната компания, длъжността в нея и работното място, които са целта на дадения тест. Поради тази причина голяма част от работодателите използват при подбор и оценка на персонала услугите на агенции за подбор на персонала, които плащат лицензи за правата да ползват различни тестове.

Изготвянето, адаптирането и използването на даден тест трябва да отчита няколко фактора:

- профила на конкретната длъжност ;
- позицията на длъжността спрямо другите в компанията, т.е. възможностите на оценявания да работи в екип, както и позицията ѝ в йерархията;
- организационния климат.

Професионално разработените тестове се отличават от другите по отношение на своята валидност. Тя представлява емпирично установената способност на даден инструмент да оценява определени поведенчески тенденции, компетентности или заложби и да прогнозира бъдещото поведение. Тъй като поведението (професионалната ефективност, кариера и т.н.) често зависи и от външни фактори, тестовите резултати никога не могат да го предскажат на 100%. Но те трябва да могат да предскажат общите тенденции. Валидността е пряко свързана с прогностичността.

3.4. ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ, ОЦЕНКА И УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Прилагането на съвременни практики за насърчаване на инвестициите в човешки капитал и въвеждането на иновативни подходи в организацията и управлението на труда са дейности, водещи до повишаване на адаптивността и конкурентоспособността на работната сила.

3.4.1. СОФТУЕРНИ РЕШЕНИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

УЧР ресурси включва автоматизацията на редица процеси, които според предлаганата функционалност на софтуера и процесите, които обхващат, могат да се групират до:

- Оперативна отчетност (Transactional HRMS - Human Resource Management Systems);
- Отчитане на извършената работа (Workforce management);
- Подбор и наемане на персонал (Staffing and recruiting processes);
- Управление на представянето и развитието (Performance Management);
- Управление на обученията (Learning Management Systems).

Дигитализацията на процесите води и до прилагане на нови и обновени форми на взаимодействие в процесите. Така например, това включва възможността служителите да инициират самостоятелно процедури по електронен път – да заявят искане за обучение, отпуск, да участват в процес на оценка, да получат оценка и отговор по електронен път. По отношение на управляващите се осигурява достъп до работни документи, отчети и анализи, свързани с работната сила, каквито са структурата на разходите за заплащане, обучение и развитие, възвръщаемост на инвестициите и др. Използват се модерни средства за обмен на информация и съобщения, обсъждане на идеи и създаване на експертно съдържание от персонала.

Няколко са формите, в които се предлагат софтуерните продукти за управление на персонала.

Специализирани софтуерни продукти¹⁷ за управление на персонала. Те представляват собствени софтуерни разработки или разработки по поръчка на корпоративно ниво. Обикновено задължителни модули на тези специализираните продукти включват процесите по оперативна отчетност, системата на заплащането и отчетност за извършената работа.

Интегрирани системи за управление на таланта. Притежават функционалностите по подбор и наемане на персонал, управление на представянето, системи за управление на обученията и др. Най-развитите системи включват и функционалности, подобни на социалните мрежи с инструменти и начини на общуване, характерни за социалните мрежи, които предоставят огромен потенциал за разширяване на сътрудничеството, споделяне на знания и създаването на групи по интереси. Предприятията могат да използват само избрани модули от тези системи.

Системи за управление на бизнеса (Enterprise Resource Planning). Те включват и модули за управление на персонала, които обхващат подмодули по управление на персонала, система за заплащане, управление на времето и развитие на персонала.

Вариант на горните продукти е използването на софтуерни решения от типа **софтуер като услуга**, при което се доставят бизнес приложения в различни области, включително

¹⁷ Подробно разглеждане и сравнение на системите за управление на персонала, налични на българския пазар към 2010 г., е представено в проучването „Системи и инструменти за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно ниво“, Горгорова А., Пеевска Д., Димитров Д., Борисова Т., Соколова К., Христова М., (2010), <http://www.competencemap.bg/url:ezjdpс>

управлението на човешките ресурси. Предоставят се програмни продукти (софтуер), разработени в единна среда, достъпни за клиента по всяко време. Те, заедно с асоциираните данни, се съхраняват централно (например в интернет облак) и са достъпни за потребителите чрез използването на клиентска онлайн базирана програма. Доставчиците предлагат максимална персонализация според нуждите, размера и типа на компанията, региона, видовете наети лица или комбинация от тези параметри.

3.4.2. ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ ПРИ ОБУЧЕНИЕ НА РАБОТНОТО МЯСТО, СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЯТА

Обучението на работното място е процес на мотивирано учене за постигане на желаните резултати за индивида и организацията. Те трябва да насърчават устойчивото в рамките на настоящия и на бъдещ контекст на организационните цели и на индивидуалното кариерно развитие. Формата на обучение може да бъде формална или неформална. Прилагането на информационните и комуникационни технологии направи възможно разработването на нови ресурси за обучение и образование, адаптирани за обучение на работното място, които предлагат широка гама от възможности. Те имат допълнителни предимства за предприятията: създават гъвкавост на учебния процес, повишават ефективността на квалификацията, намаляват времето на обучение, съвместими са с други информационни ресурси и могат да се интегрират лесно в работния процес, мобилизират потенциала за обучение и повишават възприемчивостта към нови технологии.

Двете най-общии форми на обучение на работното място чрез използване на информационните технологии са **обучение, основано на компютри** (Computer Based Training) и **уеб базирано обучение** (Web based training). Подкрепени от електронни инструменти те дават възможност за индивидуално обучение.

Обучението, основано на компютри, е всяко обучение, което използва компютъра като фокусна точка за предоставяне на инструкции и указания. То осигурява обучение чрез използване на софтуер и компютър, който дава насоки на обучаемия чрез програма за инструктаж. Обучението, основано на компютри, използва една или комбинация от техники:

- **Ръководство за обучение (tutorial).** Използва се за представяне на нова информация, която трябва да бъде преподавана по последователен начин. Ръководството е полезно за преподаване на фактическа информация, правила, просто прилагане на правила.
- **Упражнение и практика.** Тази техника предоставя възможности за практика и упражнение, когато е необходимо овладяването на ново умение или информация. Трябва да се използва след първоначален инструктаж.
- **Обучителни игри.** Допълват другите инструменти и се използват за осигуряване на мотивация и ангажиране на възможности за практика, след като ново умение или информация са били преподадени. Възползват се от стремежа към конкуренцията и интересите на обучаваните и се стремят да добавят забавление към обучението.
- **Симулации.** Най-често се прилагат, когато практикуването на уменията в неговия реален контекст е твърде скъпо или опасно. Дават възможност за експериментиране и позволява на обучаваните да проверяват прогнозите и предположенията в реален контекст. Симулациите се използват и за моделиране на реални ситуации, за да изградят реализъм и значимост в ситуации за обучение.
- **Решаване на проблеми.** Помага на обучаваните да развият умения в логическо мислене, решаване на проблеми, следване на насоки и обикновено се използва за засилване на по-високи мисловни умения.

- **Демонстрация (презентация).** Най-подходяща е за подкрепа при представянето на нова информация. Може да се използва и като инструмент за преглед.

Повечето обучения, основани на компютри, включват една или повече от тези техники. Например обучителната игра може да има някои елементи от практика и упражнение; ръководството за действие може да ползва въпроси от решаване на проблеми и др. Тези обучения притежават отличителни и уникални функции: незабавна обратна връзка, позициониране, интегриране на текст, графика, видео и звук.

Незабавната обратна връзка, която осигуряват повечето обучения, основани на компютри, по отношение на напредъка на обучаемия, позволяват на обучителите и обучаемите да проследяват напредъка и да настройват насоките и препоръките според необходимостта. Тази функция е важна за всички умения, защото гарантира, че обучаемите всъщност получат знанията, които е необходимо да притежават.

Позиционирането чрез онлайн тестване, което осигурява съответствието между обучаемия и необходимото обучение, е част от много компютърни системи за обучение. Чрез тази функция се гарантира, че ще се избегне излишното обучение за конкретните индивиди. То може да подбере и да съответства на индивидуалните нужди на всеки обучаем според подходящото за него ниво.

Друга интересна функция е интегрирането на текст, графика, видео и звук. Когато обучението е особено наситено – съдържа множество концепции или използва йерархия на придобиване на умения, т.е. когато сегашното ниво на майсторство зависи от по-ранни нива, интегрирането в обучението на текст, графика, видео и звук улеснява процеса на изучаване. Като цяло хората помнят:

- 20% от това, което виждат,
- 40% от това, което виждат и чуват, и
- 70% от това което чуват, виждат и правят.

Обучението, основано на компютри, има редица предимства и ефекти, които го правят подходящ инструмент за ползване от предприятията, включително малки и средни. То е рентабилно, насочено към пълнолетното население, системата е самообучаема, гъвкава и индивидуализирана, предоставя по-голям контрол на обучителите върху процеса на обучение, може да намали изискванията на ресурси и да подобри производителността на труда.

Уеб базираното обучение е нов, творчески начин за предоставяне на компютърно обучение за широко разпространение. То представлява преход от сегашната парадигма, когато представената информация обикновено се съхранява на локален компютър или сървър, или компакт-диск, съдържащ данни, към система, при която информацията се разпространява чрез Интернет и се съхранява в далечна локация. Интернет е огромна, световна колекция от компютърни мрежи, които споделят информация, вкл. с доставяне до локалния компютър. Тази информация се състои от текст, графики, аудио, видео, анимация и така нататък.

Предимства на уеб-базираното обучение:

- Връзка с другите обучаеми лица – електронна поща, бюлетини, синхронни и асинхронни чатове;
- Връзка с външни ресурси – интернет-сайтове, онлайн бази данни и документи, и др.
- Използване на хипервръзки – позволява по-лесно показване на взаимовръзката между различните концепции или представяне на едно и също съдържание по различни начини;

- Асинхронно и дистанционно обучение – обучаемите и обучителите могат да взаимодействат по начини, при които не е необходимо да бъдат на едно и също физическо място и по едно и също време;
- Лесно обновяване и актуализиране на съдържанието.

Иновативна и обещаваща тенденция са **системите за обучение, основани на управление на съдържанието**. Пример за такива системи са ILIAS, eFront и Moodle и др., които дават възможност за по-лесно управление и интерактивно общо развитие на учебното съдържание.

Мудъл е модулна обектно-ориентирана система за динамично електронно обучение (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment), изградена на основата на отворен код (open source¹⁸). Тя представлява система за управление на образователни курсове и е виртуална среда за обучение. Използва се за предоставяне през интернет на учебни материали, комуникация между обучаеми и обучаващите, проверка на знанията, оценяване, и др. При използването им не е необходимо да се ползват всички модули, функции или блокове на системата.

Основните модули в Мудъл са:

- Модул за задания (Assignment Module);
- Модул за моментална комуникация (Chat Module);
- Интегриран форум (Forum Module);
- Дневник (Journal Module);
- Тестов модул (Quiz Module);
- Ресурсен модул (Resource Module);
- Модул за анализ (Survey Module);
- „Работилница“ (Workshop Module).

Блоковете в Мудъл включват: календар; предстоящи събития (upcoming events); хора (участници) (participants); потребители (users); съобщения (latest news); последни дейности (recent activity).

ILIAS (Integriertes Lern-, Informations- und Arbeitskooperationssystem – от немски Интегрирана система за обучение, информация и сътрудничество)¹⁹ е система, подобна на Мудъл, но първоначално е разработена от Факултета по бизнес администрация в Кьолн, Германия. Това е система за управление на обучението с отворен код, която поддържа управление на учебното съдържание и инструменти за сътрудничество, комуникация, оценка. В сравнение с Мудъл системата е малко по-сложна за възприемане и работа, но разполага с много по-голям набор от възможности за работа, което я превръща в предпочитан избор при търсене на баланс между леснота на работа, гъвкавост и функционалност. Платформата предоставя следните предимства: стимулира иновативността в образователните технологии; поддържа и осигурява разнообразие от учебен контекст и възможности; осигурява избор и разнообразие от педагогически подходи и практики; лесно може да се пригоди според необходимите за организацията нужди.

Сред основните модули и функционалности на ILIAS са:

- **Личен работен плот (Personal Desktop) и Хранилище (Repository)**, представляващ личното работно място на обучаемия, учителя, ползвателя. Съдържа както елементи

¹⁸ Отворен код (Open source), Програмно осигуряване с отворен код се разпространява с лиценз, позволяващ на потребителя свободно използване, промяна и (задължително) разпространение както на програмното осигуряване, така и на изходните кодове.

¹⁹ <http://www.ilias.de/>

от хранилището (с информация за текущи посещения в обучителни курсове, форуми и др.), но и допълнителни инструменти – поща, календар, е-портфолио, лични блогове и др. Неизчерпателното съдържание на личния работен плот включва:

- Списък на избраните обучителни курсове, групи и други обучителни ресурси;
- Личен профил и настройки за работа със системата;
- Лични бележки;
- Външни интернет-ресурси и източници;
- Блогове;
- Електронно портфолио;
- Календар;
- Вътрешна поща;
- Информация за напредъка в обучението.
- **Управление на учебното съдържание (Learning Content Management).** Включва учебното съдържание, форуми и разговори (чат), тестове и проучвания, виртуални учебни стаи, външни инструменти и др. Системата предлага четири категории за доставка на учебно съдържание, които могат да бъдат разширявани с помощта на текстови редактори за добавяне на текст, изображения или видео:
 - Категории;
 - Курсове, включително управление на членовете;
 - Групи, включително управление на членовете;
 - Папки (досиета, в курсовете и групите).
- **Управление на курсове (Course Management):**
 - Настройки на записването;
 - Специфичен достъп (под условие или стартирано в определено време);
 - Проследяване на напредъка в обучението;
 - Галерия на членовете и карта на местоположението (Google Maps);
 - Новини за курса и обяви.
- **Сътрудничество (Cooperation):**
 - Управление на групата;
 - Информация за онлайн членове;
 - Пренос на физитни картички;
 - Споделяне на файлове;
 - Уеб-базирана енциклопедия.
- **Комуникация (Communication):**
 - Вътрешно предаване на съобщения;
 - Форум;
 - Онлайн-разговори (чат).
- **Тестване (Test):**
 - Използване на различни видове въпроси: множествен избор, попълване на празните места, числови, съвпадение, есе и др.

- Хранилище за въпроси, които да се използват в различни тестове;
- Възможност за произволен избор на въпроси;
- Онлайн изпити;
- Контрол върху напредъка в обучението.
- **Оценка (Evaluation):**
 - Персонализирани и анонимни изследвания;
 - Различни видове въпроси: множествен избор, матрица, отворени отговори;
 - Хранилище от въпроси за администриране и повторно ползване;
 - Онлайн анализ на резултатите;
 - Възможност за изнасяне (сваляне в Excel) на резултатите от оценяването.
- **Администриране (Administration):**
 - Управление на ролите – глобални и местни, ролеви шаблони;
 - Администриране на потребителите;
 - Авторизация;
 - Индивидуални шаблони за оформление;
 - Поддръжка на множество клиенти;
 - Плащане през системи за плащане;
 - Дидатктични шаблони;
 - Статистика и управление на процеса на обучение.

Представените и разгледани добри практики в онлайн обучението предоставиха възможност за изграждане на собствена обучителна платформа на БСК на основата на ILIAS, която е вградена в информационната система за оценка на компетенциите MyCompetence.

Внедряването на **системи за управление на знанието** подпомага развитието на организационната ефективност и компетенциите на персонала в предприятието. Наборът от бизнес практики и технологии за прилагане и изпълнение, които се използват с течение на времето за по-добро управление на човешкия и интелектуален капитал, се определя като процес на управление на знанието. Системата или порталът за управление на знания предоставя достъп до информация и знания за служителите, клиентите, доставчиците и партньорите, като предоставя средства за търсене, различни приложения и услуги, достъпни по всяко време на всяко място. Обикновено се проектират спрямо организационните работни процеси и дейности, общностите от ползватели. Целта е да подобрят достъпа, работния поток и споделянето на съдържание във и извън организацията през интернет или интранет-канали.

Възможна и необходима посока за развитие на информационната система за оценка на компетенциите MyCompetence е в превръщането ѝ в част от интегрирана система за управление на знанието на ниво предприятие, което ще бъде от изключителна полза за българските предприемачи от гледна точка на ефективността на управлението на талантите и персонала в предприятията. Порталите са два типа - хоризонтални и вертикални. **Хоризонталните портали** са общи и се разпределят в цялата организация, като доставят персонализирана информация за служителите и са проектирани да поддържат информационните потоци, бизнес дейностите и работните процеси в организацията. **Вертикалните портали** подпомагат специфични функции, отдели, процеси и приложения, които съществуват в организацията. Те спомагат за това организациите да групират

индивидуалните потребители в специфични роли според заложените цели и да наблюдават транзакциите и други елементи от работните процеси.

Отворени платформи за обучение или отворените онлайн обучения (MOOC = Massive Open Online Course) са онлайн курсове с неограничено участие на обучаемите и отворен достъп през интернет. Освен традиционните учебни материали: видео-лекции, четива и казуси или проблеми, те предоставят интерактивни потребителски платформи, които подпомагат изграждането на общност за студенти, професори и асистент-преподаватели. Това е една от последните иновации в развитието на дистанционното обучение, което се появява през последните няколко години включително и като важен инструмент за професионално развитие. Отворените онлайн обучения са ценни и значими за работодателите, които се стремят да преодолеят разликата между търсените и разполагаеми умения на служителите чрез насърчаване на непрекъснато обучение. Те също така предоставят възможност за откриване и набиране на таланти.

В дейността на предприятията отворените онлайн обучения позволяват да се реализират текущи курсове за обучение със специфично за компанията съдържание, чрез които може да се следи напредъкът на служителите, като същевременно се запази основната структура на курса. При прилагане на концепцията за учене през целия живот предприятията е подходящо да насърчават служителите си да използват онлайн курсовете като начин за придобиване и поддържане на професионални умения. Гъвкавостта на възможности за онлайн образование, приспособими към нуждите на работодателите и на работниците и служителите, са изключително ефикасен начин за предприемачите и служителите им да останат конкурентоспособни и иновативни, да използват ресурсно ефективни начини за обучение и квалификация, както и за подобряване на професионалните знания, умения и амбиции.

Отворените онлайн обучения съвместяват образование, забавление – обучение чрез сериозни игри и комуникация през социалните мрежи.

3.5. ДОБРИ ПРАКТИКИ – ЧУЖДЕСТРАНЕН ОПИТ

Проучването на добри практики в Европейския съюз и развитите страни за съществуващи информационни системи, инструменти и партньорски мрежи за оценка на компетенциите на работната сила са необходима предпоставка за проектиране и създаване на Националната партньорска (референтна) мрежа за оценка на компетенциите; създаване на стандартно съдържание за описание на компетенции; описание на работещи системи и концептуални разработки за управление на компетенции; иновативни методи за обучение и оценка на компетенции; приложими стандарти за изграждане на информационната инфраструктура на MyCompetence.

Налага се тенденцията, че използването на компетентностните модели за управление на човешките ресурси намира все по-широко приложение и процесите и инициативите по въвеждане на компетентностен подход за обучение, оценка и развитие на човешкия капитал се развиват динамично. Това изисква осъществяването на непрекъснато наблюдение и проследяване на добрите практики, включително прилагането им в българската система за управление на компетенциите MyCompetence. Използвани са добри практики при логистичната и организационна основа за създаване на националната референтна мрежа за оценка на компетенциите, моделите за описание на изискванията за профилите/длъжностите, уеб-базираните инструменти и услуги.

Логистична и организационна основа за създаване на национална референтна мрежа за оценка на компетенциите.

Организационните модели, прилагани в европейските страни и напредничави световни икономики, се отличават с водещо участие на браншовите организации при формирането на образователни и професионални стандарти, което води до значителен принос и повишаване на съответствието между изискванията на работодателите и резултатите от процеса на образование и професионално обучение, както и на процесите на сътрудничество и диалог между представителните организации на работодателите, работниците и служителите, държавните и образователните институции. Те представляват секторни съвети, които имат основни отговорности и задачи по:

- Дефиниране на изискванията за ключови длъжности в сектора;
- Представяне и предоставяне на изискванията на институциите, отговорни за планиране на образователните програми;
- Прогнозиране на нуждите от нови умения, компетенции и професии, основани на провежданите периодични анкети с работодателите, анализи на развитие на сектора и технологичните промени;
- Оценка на образователните ресурси.

Националната референтна мрежа обхваща секторните референтни звена, състоящи се от секторни консултативни съвети и секторен референт. Основната им задача е създаването и актуализирането на секторните компетентностни модели и тяхното прилагане.

Модели за описание на изискванията за професия/длъжност.

Компетентностните модели могат да се представят като интегрирани системи от взаимно допълващи се компетенции. Те представляват матрици от компетенции, описващи необходимото поведение за постигане на най-добри резултати на дадена позиция. Фирмените компетентностни модели се състоят от описаните за всяка длъжност критични, съществени компетенции и наблюдаеми поведения, необходими за отличното представяне. Детайлизирането на поведението позволява на ръководството на предприятието и на служителите да направят преценка дали действията му отговарят на стандарта, изискван от компетенцията. В компетентностните модели са представяне общите компетенции, които трябва да притежават всички, работещи в предприятието и функционалните компетенции, които трябва да демонстрират работещите в конкретното функционално направление.

Моделите за описание на изискванията за длъжност определят:

- Общата структура на описание на изискванията;
- Дефинират скали за измерване на всяко включено изискване;
- Дефинират речници, които се използват като градивни елементи за описание на изискванията.

Моделите се дефинират на наднационално (например общоевропейско), национално, секторно и корпоративно ниво.

Секторният компетентностен модел е представен като съвкупност от компетенции, които заедно дефинират успешното представяне на определена работна позиция. Той може да се отнася за специфични компетенции за длъжност или работно място, или за такива, които са общи за определена професионална група, организация или предприятие от сектор.

В българската система за оценка на компетенциите MyCompetence компетентностните модели са ориентирани към секторите, т.е. на секторно ниво, но се прилага и детайлизация на

изискванията, които са подходящи и за ниво предприятие. Тя предоставя подходяща комбинация между секторен модел и общ модел за описание с наличие на общи речници на компетенции, позволяващи висока степен на персонализация на ниво предприятие.

Уеб-базирани инструменти и услуги.

Използвани при проектирането на конкретни инструменти и услуги в MyCompetence са практики и модели, които следват логиката на простотата за потребителя и осигуряване на стандарти за обмен на данни. Изследвани и подбрани са удобни, разбираеми за потребителя интерактивни услуги, като:

- Уеб-базиран инструмент за **създаване на компетентностни профили**;
- Връзка към **ресурси за придобиване и развитие на компетенции** - препратки към дейности, специализирана литература, книги, интернет страници, информационни източници, организации, учебни програми и доставчици на обучение и др., които могат да подпомогнат служителите да развият нивото на владение на определена компетентност;
- Онлайн система за **самооценка по избран целеви профил на длъжност**, описан в конкретен сектор. Чрез самооценка се определя степента на владение на изискваните за длъжността компетенции, след което потребителят получава доклад за степента на съответствие и препоръки за индивидуално развитие, подпомагане на кариерата и планиране на подходящи обучения;
- **360-градусова оценка** като основен метод на оценка на компетенции, приложими за различни типове компетенции и в различни сектори;
- **Електронни тестове за оценка** на мениджърски и социални компетенции, емоционална интелигентност, екипна ефективност, удовлетвореност и мотивация, бизнес-процеси, търговски компетенции, разрешаване на проблеми и вземане на решение, управление на промяна в организацията и управление на конфликти;
- **Електронна платформа за обучение** по ключови компетенции (в т.ч. по умения за проектиране и внедряване на система за оценка на потребностите от обучение).

3.6. ПРЕПОРЪКИ ЗА УСПЕШЕН ПРОЦЕС НА ОЦЕНЯВАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Системите за оценка на персонала зависят от степента на развитие на предприятието, неговите задачи и типа корпоративна култура. Те трябва да бъдат бизнес ориентирани, функционални, свързани със системата за материално и нематериално стимулиране, както и да подпомагат развитието на персонала.

За да бъде бизнес ориентирана, системата за оценка на персонала трябва да осигурява комуникация на стратегията, мисията, визията на предприятието и ценностите. Тя трябва да съпоставя индивидуалните задачи с целите на компанията, да декларира професионални резултати и компетенции, необходими за изпълнението на стратегията, да е свързана със системата от ключови показатели за ефективност.

Функционалността на системата се гарантира от нейната обективност, прозрачност и задължителност за всички. Тя не трябва да изисква големи времеви разходи за процедурни въпроси, трябва да е ясна за разбиране като формулировките и определенията трябва да са еднозначни и разбираеми за всички участници в оценката.

Системата за оценка на персонала трябва да е свързана със системата за материално и нематериално мотивиране. Тя трябва да дава възможност за извеждане на ключови индивидуални показатели за ефективността, да може да влияе върху работната заплата и допълнителното стимулиране, както и върху резултатите от корпоративните конкурси и професионални съревнования.

Освен това системата трябва да подпомага развитието на персонала, като помага да се определят областите за развитие и планиране на кариерното развитие на сътрудника, да стимулира творческия им потенциал или мотивира за работа в предприятието.

Всеки етап от работата на сътрудника в предприятието предполага използването на определени методи за оценка.

Като всеки процес оценката на персонала се състои от ясно дефинирана последователност от дейности, ангажиращи хора, оборудване, информация и др. ресурси, насочени към постигането на определена цел. Тя има шест основни характеристики:

- **Определеност** – ясно дефинирани граници, вход и изход;
- **Ред** – дейности, които са подредени във времето и пространството;
- **Потребител** на резултатите от процеса;
- **Добавяне на стойност** за предприятието и крайния потребител;
- **Обвързаност** с организационната структура, т.е. процесът се осъществява в рамките на предприятието;
- **Междофункционалност** – свързаност с няколко функции в предприятието.

За успешното провеждане на оценка и подбор на персонала е препоръчително да се спазват няколко правила:

1. Точно определяне на целта;
2. Установяване и поддържане на комуникация с персонала;
3. Определяне на подходите и методите на оценката;
4. Обучение на висшето ръководство (мениджмънт);
5. Осигуряване на обратна връзка.

3.7. ОЦЕНЯВАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ И АТЕСТИРАНЕ

Атестирането на персонала е формализирана оценка според зададени критерии за съответствие на познанията, уменията, навиците и квалификацията на работника или служителя по отношение на заеманата от него длъжност. При атестирането на персонала се извършва съпоставяне „сътрудник – стандарт на работа“. Критериите и стандартите за работа трябва да бъдат установени в резултат от анализ на работата и отразени в описанието на длъжността или длъжностната инструкция. Процедурата по атестация трябва да бъде съответно оформена.

Ключовите характеристики на атестацията на персонала са:

- **Систематичност** – атестацията трябва да се провежда регулярно през определен период от време – на тримесечие, полугодие или годишно, но не по-рядко от един път на година;
- **Формализираност** – трябва да са разработени и предварително известни стандартите за работа, критериите за оценка и механизмът за формиране на крайния оценъчен

показател; формите, в които ще се записват резултатите от атестацията; периодът от време, в течение на който ще се извършват оценките и др.

Всяка длъжност има определени изисквания към работниците и служителите. Съответно оценката на сътрудници, заемащи различни длъжности, трябва да се базира на различни критерии и стандарти.

Алгоритъм от действия при провеждане на атестация:

1. Определяне на целите на атестирането.

Основно те са обобщени в три групи:

- **Административни цели** – изменение на работната заплата, системата за мотивиране и дисциплинарни наказания, определяне на степента на съответствие на заеманата длъжност;
- **Цели за развитие** – установяване на обратна връзка със сътрудниците, изясняване на техния потенциал, развитие на кариерата и лично развитие на сътрудниците, получаване на информация за планиране на човешките ресурси;
- **Цели, отнасящи се до текущата дейност на предприятието** – получаване на информация за вземане на управленски решения, изясняване на текущи проблеми в управлението на персонала, подобряване на текущата дейност.

2. Анализ на ситуацията.

Анализира се предишният опит от провеждане на атестации, опит на ръководителите в провеждане на процес на атестация, прогнозиране на реакциите на персонала по отношение на атестацията, анализ за наличието на времеви, финансови и човешки ресурси за провеждане на атестацията.

3. Определяне на кръга оценявани работници и лицата, извършващи атестацията.

4. Установяване на критерии за оценка по всяка длъжност.

5. Избор на метод за атестация.

6. Подготвителни действия и план на атестацията.

Извършва се описание на ролите в процеса на атестацията и кои лица ще бъдат заети в съответните роли. Преглежда се какви ресурси са необходими, кой е отговорен за отделните етапи на атестирането и процеса като цяло и др. Формално планът на атестацията може да бъде утвърден със заповед на ръководителя на предприятието.

7. Оценка на разходите за атестиране.

Към тези разходи могат да се отнесат: разходи за привличане на консултанти (при необходимост), заплащане на труда на оценяваните сътрудници доколкото атестирането се извършва в работно време и на лицата, извършващи атестирането, печат на атестационни форми, неполучени приходи – доколкото по време на атестирането оценяваните сътрудници и работници в предприятието, заети с атестирането не се занимават със своята основна дейност и др.

8. Провеждане на атестацията.

9. Анализ на резултатите от атестирането и определяне на последващи действия.

За конкретния работник или служител може да се направят обосновани изводи за съответствието му на заеманото в предприятието място, за потребностите от обучение и развитие, планиране на кариерата, за промяна на размера и начина на определяне на работната заплата, за дисциплинарни наказания и др.



За структурните подразделения на предприятието могат да се направят изводи за степента и обосноваността на разделението на труда между тях, за ефективността от разпределението и използването на човешките ресурси.

Обобщена информация за методите за извършване на атестация на персонала и лицата, извършващи оценка на сътрудниците, е представена в следващата таблица.

ТАБЛИЦА 3 Матрица на методите за атестиране на персонала и лицата, извършващи оценка на сътрудниците

Кой извършва оценката	Рейтингови методи	Сравнителни методи	Писмени методи	Поведенчески рейтингови скали	Метод за управление по цели
Ръководителят оценява подчинените си	●	●	●	●	●
Работниците оценяват ръководителя	●		●	●	
Колегите се оценяват взаимно	●	●	●	●	
Самооценка	●		●		●
Консултантски организации	●	●			

В предвидени от закона случаи атестирането е задължително и формално организирано. Например това се отнася за:

- съдии, прокурори, следователи, административни ръководители и заместници на административните ръководители (Основание: Закон за съдебната власт);
- дипломатически служители (Основание: Закон за дипломатическата служба);
- академичния състав на висшите училища (Основание: Закон за висшето образование);
- военнослужещите (Основание: Закон за отбраната и въоръжените сили на Република България);
- държавните служители (Основание: Закон за държавния служител).

В зависимост от целите на оценката се прилагат различни инструменти. Те варират в широки граници, но обобщено са представени в следващата таблица.

ТАБЛИЦА 4 Инструменти за оценка на компетенции според целите на оценката

Цел на оценката	Инструмент
Подбор на персонал	Интервю; Сертификати и други документи за постижения; Портфолио; Тестове за оценка на знания, умения и личностови характеристики; Психометрични тестове; Център за оценка и развитие; Доказателства от трети страни.
Обучение	Интервю; Тестове за оценка на знания, умения и личностови характеристики; Центрове за оценка и развитие; Наблюдение на работното място; Въпросници; Инструменти за обратна връзка (360-градусова обратна връзка).
Оценка на изпълнението	Интервю; Инструменти за обратна връзка (360-градусова обратна връзка); Наблюдение на работното място; Въпросници.
Развитие на кариерата	Интервю; Тестове за оценка на знания, умения и личностови характеристики; Психометрични тестове; Център за оценка и развитие.

Всяка организация е система, чиято ефективност зависи от синхрона и правилната работа на нейните съставни елементи. Съвременната бизнес среда промени парадигмата за фокусиране предимно върху качеството на входящите ресурси. Днес от критично значение за конкурентоспособността на всяка компания е способността ѝ да интегрира ресурсите с крайните резултати, цели и стратегия. Именно в това се заключава същността на процеса, който наричаме „управление на трудовото представяне“. Казано по друг начин, това е процес, при който се създават условия за получаване на добавена стойност от човешките ресурси, т.е. получаване на най-доброто от хората чрез подпомагане да разгърнат своя потенциал. Това означава да се постигне споделена визия за приоритетите на компанията, да се каскадират целите на всички нива, като се дефинират ролята на всеки служител и приносът му към организационните цели.

Днес е безспорно, че конкурентоспособността на организацията се определя най-вече от служителите, които са не само квалифицирани, но и компетентни. Това са служители, които на базата на личния си професионален потенциал, качества и способности, придобити чрез обучение и практика, могат да се справят с предизвикателствата на работната среда, която става все по-сложна. Оценяването на персонала е част от процеса на управление на представянето. Става дума за управленска практика, която прави възможно измерването на качеството на индивидуалното и екипното изпълнение. Оценяване на персонала е стратегически, интегриран управленски подход за постигане на конкурентоспособност и устойчив успех чрез подобряване ефективността на служителите и развитие на техните умения в съответствие с поставените цели и изискванията за постигане на определени професионално - компетентностни стандарти. Оценката на компетенциите се осъществява в съответствие с предварително разработен и внедрен компетентностен модел, който идентифицира знания, умения и лични качества, които подпомагат както успешното представяне на всеки служител, така и постигането на целите на организацията като цяло. На тази основа процесите по управление на човешките ресурси (подбор, обучение и развитие, представяне, мотивиране, изграждане на съпричастност и пр.) се интегрират в единна система, като компетенциите са свързващото звено между тях. Дефинирането и оценката на компетенциите е подход, който позволява на организациите да дефинират изискванията към човешкия капитал, произтичащи от стратегията, да преценят несъответствията между тези изисквания и реалната степен на готовност на служителите си и да съставят такива програми за действие и обучение, които да елиминират тези различия. Компетенциите се оценяват чрез поведенчески индикатори – образци на поведения, извлечени непосредствено от практиката, ясни и измерими действия и постъпки, които характеризират успешното представяне на заемащия длъжността. Инструментите, с които се извършва оценката на компетенциите, представляват различни техники, методи и процедури като интервю, тестове, въпросници, казуси, симулации, асесмънт център и пр., приложени към служителите с цел да се измери и оцени степента на тяхното съответствие към професионално-компетентностните стандарти на за длъжността и организацията.

MyCompetence предоставя възможност за два типа оценка на компетенциите:

- Оценка на съответствието към професионално-компетентностните стандарти на длъжност;
- Оценка на нивото на владение на конкретна компетенция (група компетенции).



Конкретни инструменти за оценка, които могат да се ползват онлайн чрез MyCompetence:

- самооценка в съответствие с изискванията на секторен модел на длъжност;
- оценяване чрез карта за оценка на компетенциите, проектирана на основата на компетентностния профил на длъжността в предприятието;
- 360-градусова обратна връзка;
- тестове и въпросници за оценка на конкретни компетенции (група компетенции) : „Тест за управленски умения“; „Тест за емоционална интелигентност“; „Тест за социални компетенции“; „Въпросник за оценка на лоялността“; „Въпросник за оценка на потенциала за развитие“; „Въпросник за измерване на мотивацията и удовлетвореността (Мотивационен профил)“;
- тестове за оценка на придобити ключови компетенции след преминаване на електронен курс на обучение в системата: „Дигитални компетенции“; „Умения за оценка и одит на длъжностите в предприятието“; „Умения за разработване и внедряване на компетентностни модели; „Управление на качеството“; „Управление на трудовото представяне“; „Управление на екипи“; „ Приложение на системи за оценка на потребностите от обучение на персонала“; „Приложение на системи и модели за управление на корпоративната социална отговорност“.



Източник: MyCompetence.bg

За всяка компетенция, дефинирана в съответния секторен каталог на системата, в помощ на потребителите са представени и приложими инструменти за нейното оценяване (наименование, тип, обхват на измерване, доставчик на инструмента).

ТАБЛИЦА 5 Методи и инструменти за оценка на компетенции според клъстера оценявани компетенции

Клъстер компетенции	Метод/инструмент
Аналитично мислене	Ролевы игри; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано, поведенческо и полуструктурирано интервю; Работни задачи и симулации; Наблюдение на работното място; Референции; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие

Клъстер компетенции	Метод/инструмент
Ангажираност	Ролеви игри; Структурирано интервю; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Вземане на решения и решаване на проблеми	Ролеви игри; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано и полуструктурирано интервю; Работни задачи и симулации; Наблюдение на работното място; Референции; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Внимание към детайла	Ролеви игри; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано и полуструктурирано интервю; Работни задачи и симулации; Наблюдение на работното място; Референции; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Грижа за околната среда	Ролеви игри; Документи за постижения; Тест за знания; Структурирано и полуструктурирано интервю; Център за оценка и развитие
Дигитални компетенции	Документи за постижения; Тест за знания; Тест за оценка; Наблюдение на работното място;
Етичност и лоялност	Ролеви игри; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано и полуструктурирано интервю; Работни задачи и симулации; Референции; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Комуникативни умения	Ролеви игри; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано, поведенческо и полуструктурирано интервю; Работни задачи и симулации; Наблюдение на работното място; Референции; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Комуникация на чужд език	Тест за знания; Наблюдение на работното място;
Лидерство	Ролеви игри; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано, поведенческо и полуструктурирано интервю; Референции; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Лична ефективност	Ролеви игри; Структурирано и поведенческо интервю; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Референции; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Межкултурна толерантност	Ролеви игри; Структурирано интервю; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници;
Междофункционално сътрудничество	Ролеви игри; Структурирано интервю; Тест за оценка; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка;
Осигуряване на качество и безопасност	Ролеви игри; Документи за постижения; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано, поведенческо и полуструктурирано интервю; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Планиране и организиране	Ролеви игри; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано, поведенческо и полуструктурирано интервю; Референции; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Поемане на отговорност	Ролеви игри; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано, поведенческо и полуструктурирано интервю; Работни задачи и симулации; Наблюдение на работното място; Референции; 360-градусова

Клъстер компетенции	Метод/инструмент
	обратна връзка; Център за оценка и развитие
Познаване на бизнеса и продуктите	Ролеви игри; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано и полуструктурирано интервю; Референции; Работни задачи и симулации; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Постигане на резултати	Ролеви игри; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано интервю; Референции; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Почтеност	Ролеви игри; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано и полуструктурирано интервю; Работни задачи и симулации; Наблюдение на работното място; Референции; Център за оценка и развитие
Презентационни умения	Ролеви игри; Тест за знания; Структурирано интервю; Референции; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Принадлежност към компанията	Ролеви игри; Тест за знания; Психометрични тестове и въпросници; 360-градусова обратна връзка;
Пространствено мислене	Ролеви игри; Структурирано интервю; Тест за оценка; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка;
Работа в екип	Ролеви игри; Структурирано и полуструктурирано интервю; Работни задачи и симулации; Референции; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Работа под напрежение	Ролеви игри; Структурирано интервю; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Работни задачи и симулации; Референции; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Работа с материали	Ролеви игри; Документи за постижения; Тест за знания; Тест за оценка; Структурирано и полуструктурирано интервю; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Работа със специализирани машини и оборудване	Ролеви игри; Документи за постижения; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано, поведенческо и полуструктурирано интервю; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Работа със специфични стандарти и изисквания	Ролеви игри; Документи за постижения; Тест за знания; Тест за оценка; Структурирано и полуструктурирано интервю; Референции; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Разбиране на бизнеса на компанията	Ролеви игри; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано, поведенческо и полуструктурирано интервю; Референции; Работни задачи и симулации; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Техническа експертиза	Ролеви игри; Тест за знания; Тест за оценка; Структурирано, поведенческо и полуструктурирано интервю; Референции; Документи за постижения; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка;
Управление на времето	Ролеви игри; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано и полуструктурирано интервю; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Управление на конфликти	Ролеви игри; Тест за оценка; Психометрични тестове и

Клъстер компетенции	Метод/инструмент
	въпросници; Структурирано и полуструктурирано интервю; Работни задачи и симулации; Референции; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Управление на проекти	Ролеви игри; Тест за знания; Структурирано интервю; Референции; Наблюдение на работното място; Център за оценка и развитие
Управление на промяната	Ролеви игри; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано и поведенческо интервю; Референции; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Управление на процеси и бизнес ориентация	Ролеви игри; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано, поведенческо и полуструктурирано интервю; Референции; Работни задачи и симулации; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Управление на финансови ресурси	Ролеви игри; Структурирано и полуструктурирано интервю; Психометрични тестове и въпросници; Референции; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Управление на хора	Ролеви игри; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано, поведенческо и полуструктурирано интервю; Работни задачи и симулации; Референции; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие
Фокус върху клиента	Ролеви игри; Тест за знания; Тест за оценка; Психометрични тестове и въпросници; Структурирано, поведенческо и полуструктурирано интервю; Работни задачи и симулации; Референции; Наблюдение на работното място; 360-градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие

Раздел 4. НОВИ ПРОФЕСИИ, УМЕНИЯ И КОМПЕТЕНЦИИ

4.1. ОБЩИ ТЕНДЕНЦИИ И ФАКТОРИ

Светът, технологиите, икономиката непрекъснато се променят и това се отразява върху възникването, търсенето и предлагането на нови професии, умения и компетенции и върху изчезването или промяната на съществуващи такива. Върху този процес влияят и новите тенденции в управлението на бизнеса, организациите и хората.

ТАБЛИЦА 6 НОВИ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА БИЗНЕСА, ОРГАНИЗАЦИИТЕ И ХОРАТА

Тенденция	Прояви, характеристики
Глобализация на бизнеса	Последствия по отношение на качеството на продуктите, качеството на живот
Промяна във философията на управлението	Замяна на мениджмънта с лидерство Вместо управление – управление чрез ценности Създаване на корпоративни култури и мотивационни политики, водещи до лоялност и приобщеност към организацията
По-висока рентабилност	Преосмисляна на бизнес моделите, т.е. „да се прави повече с по-малко“
Промяна в производството	От масово към клиентски индивидуализирано производство
Управление на процесите и времето	Управление на промяната, необходимост от спешност и бързина в реакциите към динамичните промени в околната (външната) среда
Ресурсна ориентираност	Нарастваща роля на интелектуалните активи
Инвестиции към иновации	Пренасочване на инвестициите към нови концепции и идеи, вместо в нови машини и съоръжения
Знание и интелектуални активи	Засилваща се роля на интелектуалните активи; Знанието е актив с критично значение за конкурентоспособността на предприятието (организацията)
Работни екипи	Изграждане на гъвкави, временни и създадени с определена цел проектни екипи, при което работата в екип е ключово умение
Изнасяне на дейности извън предприятията	Аутсорсване, което размива границата между предприятието и партньорите, доставчиците и др. (външната среда)
Йерархични структури на управление	Преминаване от вертикални към плоски йерархични структури, децентрализация на властта, реинженеринг на процесите
Управление на таланти	Фокус е не организацията, а индивида
Работна сила	Отваряне на ножицата между високо и ниско квалифициран труд

Тези тенденции неизменно водят и ще доведат до промени в организацията и работата на пазара на труда, например:

- Чрез проявата на нови форми за гъвкава, почасова и срочна заетост;
- Телеуъркинг (работа от разстояние);
- Работа на няколко места (две и повече);
- Съкращаване на жизнения цикъл на компетенциите;
- Необходимост от учене през целия живот и преквалификация за устойчивост в заетостта;
- Необходимост от хибридни (интердисциплинарни) специалисти.

Според проучванията и анализите на БСК, осъществени по настоящия проект, както и от прогнозите на МТСП, са изведени най-търсените специалисти в краткосрочна и дългосрочна перспектива:

- лекари и медицински сестри, фармацевти, парамедици, биоинженери (медицинска техника), здравни мениджъри, социални работници;
- учители, особено в професионалното образование, преподаватели по чужд език, математика, физика, химия, информационни технологии;
- инженерно -технически специалисти с профил във високите технологии; специалисти в софтуерната индустрия, мобилните комуникации, промишлената електроника, мехатрониката, нанотехнологиите, биотехнологиите;
- специалисти в туризма, екологията, енергетика и енергийна ефективност, газови инсталации, транспорт, строителство, услуги, преработваща промишленост, електромобили, аграрни специалисти;
- специалисти аутсорсинг, маркетинг, мениджъри (проекти, знание, иновации, качество, управление на риска), бизнес анализатори, икономисти, финансисти.

Като нови или възникващи длъжности и професии могат да се определят тези, които са статистически и числово важни или възникващи поради технологични промени и са специфични за нови или възникващи отрасли, от които произлизат. Те са създадени от промените в технологиите, обществото, пазарите и регулациите. Съществуват и развиващи се професии, които са създадени от съществуващи професии и съществено са изменени от същите влияния и промени в технологиите, обществото, пазарните отношения и регулациите и увеличават дела си в заетостта.

4.1.1. ПРЕНОСИМИ КОМПЕТЕНЦИИ И УМЕНИЯ

В съвременните условия на мобилност на работната сила преносимите умения и компетенции са инструментите, които гарантират възможността за реализация на пазара на труда, повишават конкурентните предимства на личността и улесняват прехода ѝ на ново работно място или в нова роля. **Преносимите умения и компетенции (transferable skills and competencies)** са тези разностранни умения, които могат да се прилагат и да се използват в няколко различни роли. Те гарантират професионалната устойчивост, стабилност и продължителност на кариерното развитие на личността. Докато високо специализираните умения са от съществено значение за изграждането на личностно конкурентно предимство и осигуряване на успешно представяне в определена роля или организация, то преносимите умения гарантират, че личността няма да бъде излишен или с остарели умения в дългосрочен план. Преносимите умения и компетенции се придобиват през целия живот на човека чрез формално и информално образование, лично самоусъвършаване, социални и професионални дейности и живота като цяло. Те са интердисциплинарни умения, които включват множество области на човешкото развитие – когнитивното развитие, емоциите, разума, социалното, психологическо и морално развитие.

Независимо че списъкът на преносимите умения е огромен, той може да се събере в няколко клъстера от компетенции. Например това са:

Меки умения. Познати са също така като междуличностни или личностови умения. Те са свързани с набор от умения, които позволяват на личността да има положителни черти като възможност за комуникиране, вдъхновяване и влияние върху други лица. Например, това са: умения за делегиране, за коучинг, слушане, представяне, сътрудничество.

Аналитични умения. Това са интелектуални умения, които позволяват да идентифицирате и анализирате проблемите и да намерите съзидателни, иновативни и изпълними решения. Някои примери са: умения за изследване, набиране на информация, анализ на данни, съзидателно и творчество, анализ на риска.

Технически умения. Това са практическите умения, каквито са например работата с компютър, способността да се работи със специфично оборудване, софтуер, машини, способността да се изгражда и ремонтира и т.н.

Организационни умения. Тези умения позволяват да сортирате данни, планирате, организирате проекти или ресурси, да поддържате точни, ефективни и разбираме данни и да координирате множество ресурси или задачи. Например, приоритизиране, управление на времето, управление на задачите, управление на ресурсите, координиране и др.

Личностни умения. Това са тези умения, които подпомагат реализирането на работното място. Например: лоялност, надеждност, навременност, старание, способност за вземане на решения.

В процеса на създаване на секторни компетентностни модели в 20-те пилотни сектора са идентифицирани клъстерите от умения, които са от ключово значение. С най-голяма повтораемост и приложимост в секторните модели са работата в екип, междуличностните отношения и ориентираността към резултат и управление.

ФИГУРА 17 НАЙ-ЧЕСТО ПРОЯВЯВАЩИ СЕ ПРЕНОСИМИ КОМПЕТЕНЦИИ В КОМПЕТЕНТНОСТНИТЕ МОДЕЛИ НА 20-ТЕ ПИЛОТНИ СЕКТОРА



Източник: MyCompetence.bg, собствени изчисления, 2014 г.

Дефинициите на преносими компетенции, които са интердисциплинарни и разкрити в компетентностните модели на 20-те пилотни сектора, са, както следва:

Изграждане на взаимоотношения - Работи в сътрудничество с колеги, като насърчава работата в екип, постигането на консенсус и разбирателство по отношение на работните цели и начините за постигането им; създава и поддържа мрежа от полезни контакти с клиенти и партньори с оглед ефективно постигане на резултати за компанията, както и лично и професионално развитие.

Работа в екип - Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа. Развива и поддържа кооперативни работни взаимоотношения. Ефективно работи в екип.

Постигане на резултати - Постигане на очаквани и измерими резултати в съответствие с поставените цели и стандарти

Организиране - Осигурява гладкото и ефективно изпълнение на задачи и проекти, като координира всички свързани аспекти, запазвайки фокуса върху основната преследвана цел.

Планиране - Подготвя ясни краткосрочни и дългосрочни планове за постигане на поставените цели, като предвижда и осигурява оптималното използване на ресурси.

Грижа за клиента - Стреми се да разбере истинските потребности на вътрешния и външен клиент и/или доставчик, за да разработи решение, което максимално ще ги удовлетвори.

Аналитично мислене – Две допълващи се определения:

- 1) Търси и проучва подходящите източници на информация, оценява комплексни данни обективно и критично; анализира цялата събрана информация, когато взема решения и дава препоръки.
- 2) Способност за анализиране и интерпретиране на информацията с различно ниво на сложност, способност за извеждане на логически изводи (умозакljučения) и способност за различаване на мнения от факти (критично мислене).

Общуване - Способност да разбира и прилага разнообразни средства за общуване с цел ефективно общуване с различни хора, да изразява ясно, разбираемо и структурирано своите идеи; способност да адаптира стила си на общуване към аудиторията. Обсъжда текущите проблеми с колеги. Предава точна, вярна и навременна информация. Разработва ясни и разбираеми документи.

Работа със специализиран софтуер - Способност за използване на компютър за ефективно и навременно изпълнение на задачите си и правилно съхранение на информацията, с която работи.

Комуникация - Предоставя информация до конкретни служители или групи от служители. Презентира съобразено с характеристиките и нуждите на аудиторията. Ясно и точно предава информацията устно или писмено до служителите, като се убеждава, че информацията е разбрана от всеки. Слуша и отговаря по логичен начин на всички. Осигурява ефективно двупосочно протичане на информацията, както на междуличностно ниво, така и между различните нива в организацията или сред нейните партньори и контрагенти чрез диалог, активно слушане, обработка и обобщаване на информацията.

Водене на преговори - Изграждане на взаимоотношения между две или повече страни, които се стремят да се договорят какво всяка от тях ще даде и получи в процеса на краткосрочно или дългосрочно взаимодействие помежду им. Постига поставените цели и печели съдействие от страна на останалите посредством ефективно убеждаване.

Готовност за споделяне на знания и опит - Способност и готовност да споделя опит и знания със своите колеги с цел подобряване на резултатите на екипа и компанията.

Асертивност - Изразява убедително и отстоява аргументирано собствената си позиция, като зачита мнението, правата и гледната точка и на останалите.

4.1.2. „ЗЕЛЕНИ“ РАБОТНИ МЕСТА

В съвременната нормативна среда липсва обща дефиниция на „зелените работни места“ (green jobs, green workplaces) и зелената икономика. Редица международни и наднационални организации и институции са дефинирали „зелените“ работни места във връзка с дейностите и икономическите сектори, които се възприемат като „зелена“ икономика и допринасят за подобряване и съхраняване на околната среда.



Дефиницията на Международната организация на труда има по-широк обхват и приема, че всички работни места, които водят до устойчиво развитие, са „зелени“. Едно работно място е "зелено", ако има принос за промяната към устойчива икономика, допринася за пестенето на енергия, използването на възобновяема енергия, опазването на природните ресурси, опазването и възстановяването на биологичното разнообразие, както и избягване на проблема с отпадъците и замърсяването на въздуха.

Според **програмата на ООН за околната среда** „зелените работни места“ представляват работа в селското стопанство, производството, научноизследователската и развойна дейност, администрацията и услугите, която допринася значително за запазването или възстановяването на качеството на околната среда. Това включва, неизчерпателно, работните места, които защитават екосистемите и биоразнообразието; намаляват потреблението на енергия, материали и водни ресурси чрез високоефективни стратегии; декарбонизиране на икономиката; минимизиране или избягване генерирането на всякакви видове отпадъци и замърсявания.

Дефиницията на **Международната организация на труда (МОТ)** в общи линии подкрепя определението на програмата на ООН за околната среда. Но предлага и малко по-разширена концепция за „зелени работни места“.

Според МОТ малко по-широка концепция за "зелени" работни места може да обхване всяка нова работа в сектор, който има по-нисък от средния въглероден отпечатък върху околната среда, допринася за подобряване на общата производителност.

Евростат не разглежда зелените работни места, но измерва заетостта в сектора на производството на екологични продукти и предоставяне на екологични услуги.

Евростат определя сектора на производство на екологични продукти и услуги като разнороден набор от производители на технологии, стоки и услуги, които предотвратяват замърсяването или свеждат до минимум използването на природните ресурси. Така екологичните дейности са разделени в два основни сегмента: опазване на околната среда и управление на ресурсите.

Методологията има своите ограничения, тъй като за екологични се определят и приемат само тези технологии, стоки и услуги, които имат водеща цел при производството да опазват околната среда или управление на ресурсите. Така се изключват редица стоки и услуги, които не са предвидени основно за екологични цели.

Европейският икономически и социален комитет предлага поради значителния принос, който всички икономически сектори следва да внесат за намаляване на парниковите газове, да се използва на първо място парадигмата за „работни места, които следва да се превърнат в по-екологосъобразни“ (greening jobs), отколкото за „зелени работни места“ (green jobs).

В **България** все още няма приета обща дефиниция за „зелени“ работни места. През 2010 г. за целите на намаляването на безработицата и прилагане на специфични мерки за субсидирана заетост в Закона за насърчаване на заетостта е приета дефиниция на „зелени“ работни места в зависимост от икономическите сектори (стопанската дейност на предприятията според класификацията на икономическите дейности).

Според Закона за насърчаване на заетостта²⁰ „зелени“ са работните места, които са разкрити в икономически дейности, свързани с производството на стоки и предоставянето на услуги, подпомагащи опазването на околната среда, съгласно списък с икономически дейности, утвърден от министъра на околната среда и водите и министъра на труда и социалната политика (вж. приложенията).

Мярката се прилага от 2011 г., като безработни лица се назначават на „зелени“ работни места на длъжности, съответстващи на Националната класификация на професиите и длъжностите по класове:

Клас 7 - Квалифицирани работници и сродни на тях занаятчии,

Клас 8 - Машинни оператори и монтажници

Клас 9 - Професии, неизискващи специална квалификация: в една от следните единични групи от 9611 Работници по събиране на отпадъци или 9612 Работници по сортиране на отпадъци.

През 2011 г. по насърчителната мярка по чл. 55д от ЗНЗ – за зелени работни места, са се възползвали 54 работодатели, като преобладаващата част от тях (45 бр. или 82%) са в областта на доставяне на води, канализационни услуги, управление на отпадъците и възстановяване.

ФИГУРА 18 РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА РАБОТОДАТЕЛИТЕ, ФИНАНСИРАНИ ПО ЧЛ. 55Д ОТ ЗНЗ ПРЕЗ 2011 Г. ЗА НАЗНАЧАВАНЕ НА БЕЗРАБОТНИ ЛИЦА НА „ЗЕЛЕНИ“ РАБОТНИ МЕСТА, ПО ИКОНОМИЧЕСКИ СЕКТОРИ



Източник на данните: Министерство на околната среда и водите.

Реализираната по насърчителната мярка заетост е за работни места с невисока квалификация и неизискващи сложни умения и специфични познания. Повечето от дейностите са в икономическите дейности по събиране, сортиране и рециклиране на отпадъци.

Основни двигатели на промяната към „позеленяване“ на икономиките поради промени в необходимите умения са:

- физическата промяна на средата;
- политиките и регулациите;
- технологиите и иновациите;
- пазарите за зелени продукти и услуги, както и потребителските навици.

²⁰ § 1, т. 5 от Закона за насърчаване на заетостта, изм. и доп. ДВ, брой 59 от 2010 г.

Преобладаваща част от работните места имат потенциал да се превърнат в „зелени“, особено ако се разглеждат в светлината на по-широката дефиниция на МОТ за „зелени работни места“. От тази гледна точка работните места могат да се обединят в 3 групи:

- нови работни места, които произлизат от новите технологии и сектори;
- работни места в традиционни сектори, чийто брой се увеличава заради новите продукти – например производство на вятърни турбини в черната металургия;
- съществуващи работни места, които се изменят в интерес на устойчивото развитие, като използват стари и нови умения – например саниращи и екологични ремонти на сгради.

При прехода е възможно да бъдат загубени много работни места, причина за което са политиките за развитие на дейности с по-ниски емисии, но от друга страна, в резултат на тези политики ще възникнат много нови възможности за създаване на работни места. Необходимо е навреме да се изготвят подходящи механизми за подкрепа на доходите и за професионална преквалификация. В тази връзка от основно значение е ролята на социалните партньори и местните власти. Наред с това е важно да се засили НИРД, за да се определи насоката на техническото развитие и да се развият нови области на заетост.

Бюджетните политики ограничиха, в някои случаи драстично, стимулите и финансирането, като по този начин предизвикаха намаляване на броя на работните места, както се случи в сектора на вятърната и фотоволтаичната енергия в Испания. Желателно е публичните инвестиции и нормативната рамка да се поддържат стабилни посредством предвидими и по възможност договорени на глобално равнище промени с цел да се даде възможност на частните предприятия също да извършват стабилно планиране.

Поне 50% от средствата, получени от продажбата на емисии по схемата за търговия с емисии, би трябвало да се инвестират в повишаването на енергийната ефективност и насърчаването на зелената икономика. Става въпрос за трансфер на средства от предприятията, отговорни за повече емисии, към тези, които допринасят за намаляването на парниковите газове. В секторите, които не са обхванати от схемата за търговия с емисии, като автомобилния и морския транспорт следва да се вземат алтернативни мерки.

Насърчаването на зелените работни места трябва да се извършва посредством различни мерки за насърчаване и санкциониране по примера на схемата за търговия с емисии, чрез които би трябвало да се наберат необходимите средства, без да се обременяват значително изчерпаните публични ресурси. Предприятията, които се ангажират да подобрят качеството на работните места и да произвеждат по по-устойчив начин, би трябвало да получават улеснения и подкрепа. Необходимо е да се преодолее разминаването между професионалните нужди и предлаганото обучение чрез изграждането на по-тясна връзка между всички участници. Експертите на социалните партньори в областта на професионалното обучение, публичните власти, отговарящи за службите по заетостта, и представителите на местните и регионалните власти би трябвало да работят заедно в рамките на постоянни съвети, пръснати по цялата територия, за достатъчно ранното набелязване на професионалните нужди и потребностите в областта на обучението.

Понастоящем зелените работни места възлизат на 4,6 милиона, ако се имат предвид екологичните дейности в тесен смисъл. Те би трябвало да достигнат 8,67 милиона, което се равнява на 6% от заетите в ЕС, ако се вземат предвид дейностите, свързани с природните ресурси като залесяването или екотуризма. Ако се използва по-широкото определение, се достига до много голямо измерение, което повишава общия брой на заетите до 36,4 милиона – 17% от работната сила, като се имат предвид включително непреките и спомагателните работни места (ГНК и др., 2007 г.).



4.2. НЕОБХОДИМИ УМЕНИЯ И КОМПЕТЕНЦИИ

Сред уменията, които се очаква да бъдат търсени в бъдеще, и които са основа за осъществяване на заетост, могат да се посочат:

- Адаптивност;
- Професионални умения;
- Международни умения – межкултурни и езикови умения;
- Основни умения – четене, писане, математика;
- Иновативност и предприемачески умения;
- Организационни умения, включително познаване на информационните и комуникационни технологии, комуникативност, презентационни умения, работа в екип;
- Бързина и лична ефективност;
- Ангажиране с промяната;
- Умения за прогнозиране;
- Креативност и генериране на идеи;
- Аналитично мислене;
- Умения за създаване и внедряване на нови технологии;
- Прилагане на интердисциплинарни (хибридни) познания;
- Справяне с проблеми и вземане на решения в условия на неопределеност;
- Управление на времето;
- Справяне със стрес и напрежение.

На първо място е **адаптивността или способността за постоянно адаптиране към промените в изискванията към уменията**. От тази гледна точка образователните системи трябва да се фокусират върху разработването на програми и процеси на преподаване, които да насърчават сред учащите се способността да се приспособяват и непрекъснато да се участ, вместо да се съсредоточават главно върху обучението на специфични професионални умения, които могат да се окажат остарели в близко бъдеще.

Дефиниция на адаптивност в MyCompetence:

Постоянно се адаптира към променящите се обстоятелства, като същевременно поддържа целите и стратегията на предприятието, способността да се включат в непрекъснато обучение, за да се коригира прилагането на знания, умения и способности за справяне с новите предизвикателства според нуждите на различни ситуации.

Независимо от фокусирането върху ключовите умения, които са релевантни за всички икономически сектори и длъжности, високото ниво на **професионални умения** продължава да заема едни от първите места в изискванията на работодателите към пазара на труда.

Непрекъснато глоболизиращият се пазар на труда води до необходимостта от умения и възможности за **развитие в мултикултурна обстановка със съответните езикови умения** или това е компетенцията **межкултурна толерантност**.



Дефиниция на межкултурна толерантност в MyCompetence:

Създава и поддържа ефективни взаимоотношения с хора, които имат убеждения, различни от неговите (социални слоеве, религиозни, етнически и др.); нагласа да зачита индивидуалните различия.

Разбиранията и интерпретациите по отношение на межкултурните умения се разглеждат от гледна точка на 1) етническо разнообразие; 2) различни организационни култури, ценностни системи, езици и др.

Някои от основните поведенчески индикатори на межкултурната толерантност са:

- При вземане на решения проявява разбиране за различията между хората и прилага това отношение в ежедневната си работа;
- С изказванията и действията си умишлено отхвърля етноцентристки поведения от страна на хората, с които работи (оценяване на ситуации и мнения изключително от гледна точка на собствените културни особености);
- В ежедневната си дейност проявява толерантност към индивидуалните особености на хората, като в отношението си излиза извън рамките на стереотипите;
- Търси пълната информация и различни гледни точки, преди да направи своите изводи за дадена ситуация или личност - избягва предразсъдъците;
- Отнася се с уважение и успешно взаимодейства с хора от различни култури, пол и произход;
- Работи ефективно с хора от различни етноси и културна принадлежност;
- Адаптира собственото си поведение, когато това е необходимо, за да се засвидетелства уважение към културните различия на другите;
- Изслушва внимателно другите и търси различни мнения, независимо че се различават от неговото, и демонстрира уважение и позиция, че всяко мнение е важно и заслужава да се изслуша.

Друга съществена компетенция с изключителна важност в бъдеще е **работата в екип**. Във времето на непрекъснато увеличаваща се специализация сътрудничеството между служителите, офисите и компаниите има нарастваща значимост.

Дефиниция на работа в екип в MyCompetence:

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа. Развива и поддържа кооперативни работни взаимоотношения. Ефективно работи в екип.

Водещи поведенчески индикатори на работата в екип са:

- Адаптира се към екипа и се вписва в него;
- Действа бързо и осигурява качествено и в срок изпълнение на своята част от работата, за да не възпрепятства работата на останалите;
- Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията;
- Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации;

- Използва познанията си за ролите на всеки член от екипа, като при изпълнение на екипни задачи се обръща към отговорника на съответната дейност;
- Изслушва внимателно чуждата гледна точка, като приема безпристрастно логичните аргументи, независимо че чуждата гледна точка не съвпада с неговата;
- Консултира и споделя информация и опит с другите;
- Осигурява качествено и в срок изпълнение на своята част от работата, за да не възпрепятства работата на останалите;
- Подкрепя и се грижи за другите;
- С поведението си демонстрира признаване и зачитане на личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията;
- Слуша ефективно и чува полезната информация за себе си и за организацията;
- Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.

Съвременната действителност изисква изключително ниво на обработка и възприемане на големи и разнообразни информационни масиви. По тази причина компетенция с голямо търсене в бъдеще е **аналитичното мислене**, което отразява способността за използване на логика при анализ на информация и при вземане на решения.

Дефиниция на аналитично мислене в MyCompetence:

Търси и проучва подходящите източници на информация, оценява комплексни данни обективно и критично; анализира цялата събрана информация, когато взема решения и дава препоръки.

Водещите поведенчески индикатори на аналитичното мислене са:

- Активно търси и намира подходящи източници на допълнителна информация, като предварително установява нуждата от такива;
- В проучването на информация стига до необходимото ниво на детайл;
- Оценява данни обективно и критично, като ги сравнява и проверява, преди да ги интерпретира;
- Посредством определени критерии различава и отсява ключовата информация от тази, която не е необходима;
- Проучва в дълбочина данни и информация, извлича ключови фактори и прави изводи;
- Определя успешно ключови фактори, които да се вземат предвид при анализ на ситуация или вземане на решение;
- Прави логически връзки между привидно независими въпроси и събития, като използва по подходящ начин знанията, предишния си опит и информация от различни източници;
- Прогнозира и своевременно взема предвид в работата и решенията си взаимозависимостите между причини и следствията от тях;
- Претегля внимателно предимствата и недостатъците на следствията от всяко алтернативно решение.

Времето е единственият ресурс, който е недостатъчен във всички икономически сектори и за всички длъжности. Увеличаващата се информация, забързаният процес на проява на събития, нуждата от навременно реагиране и вместване в намаляващи срокове водят до необходимостта и търсенето на компетенцията **управление на времето**.

Дефиниция на управление на времето в MyCompetence:

Ефективно разпределя и използва работното си време за задачи, които водят до постигане на поставените цели и очакваните резултати в срок.

Водещи поведенчески индикатори на управлението на времето са:

- Съставя планове на работа така, че да посреща сроковете за изпълнението ѝ - предвижда точно необходимото време за изпълнение на всички задачи.
- Приоритизира задачите си, като взема предвид колко важна и колко спешна е всяка една от тях.
- Придържа се към предварителните планове и графици, като спазва лична дисциплина.
- Проявява гъвкавост и готовност да промени предварително направен план, ако това се налага с оглед резултатите от работата.
- Прилага систематичен подход към работата, като следва последователно стъпките за постигане на целите и изпълнението на задачите.
- Следи прогреса си по изпълнение на дадена задача, като съблюдава предварително формулирани критерии.

Ангажираността, управлението на промяната е друга компетенция, която е необходима както в настоящето, така и в бъдеще.

Дефиниция на управление на промяната в MyCompetence:

Подкрепя и инициира промяната в компанията, като подпомага членовете на организацията да осъзнаят смисъла и ползата от промяната за тях самите. Осигурява напътствия и насочва по начин, който ентусиазира и въвлича хората в процеса на промяна.

Водещи поведенчески индикатори на **управлението на промяната** са:

- На база на опита си прогнозира нуждата от промяна в своята област и търси нови подходи;
- Стимулира творческото мислене в своята област, като демонстрира, че е отворен/а към радикално нови идеи за бизнеса;
- Подпомага членовете на организацията да осъзнаят смисъла от промяната и ползата за тях самите;
- На работни срещи поставя под съмнение традиционните методи на работа, като активно подкрепя и насърчава промяната в организацията;
- С готовност приема нови идеи и възможности и ги прилага в работата си.

Друга компетенция, повлияна от бързите промени в технологиите, работната среда, ограничеността на времеви ресурс, е умението за **справяне със стрес и напрежение**.

Дефиниция на справяне със стрес и напрежение в MyCompetence:

Проявява устойчивост на психически стрес, способност за бързо възстановяване и поддържане на нормално поведение в работна среда..



Водещите поведенчески индикатори на устойчивостта и справянето със стрес и напрежение са:

- Поема успешно натоварването, като запазва фокус върху конкретните си задължения и задачи;
- Остава спокоен и фокусиран върху целта в напрегнати моменти на работното място, като действа целенасочено и адекватно;
- Прилага успешни начини за справяне със стреса с добра организация, като разпределя дейностите си по приоритети;
- Приспособява се успешно към резки промени и неочаквани събития, внезапно възникнали проблемни ситуации и поведение на колегите.
- Владее ефективно емоциите си и действа и разговаря спокойно в критични моменти.
- Изпълнява задачите си в срок, независимо от напрежението в различни ситуации.

За да определим кои са новите професии, умения и компетенции, които ще бъдат необходими в бъдеще, е необходимо да си отговорим преди това на въпроса: „какви промени настъпват в света и оказват влияние върху търсенето на умения?“

Изключително трудно е да се прогнозира какви умения ще бъдат необходими след 10, 20 или повече години. Но едновременно с това е възможно да се изследват тенденциите, които променят изискванията и оказват влияние върху търсенето на умения. Например това са технологичните промени и иновации, автоматизацията, глобализацията, промяната на работните места, политиката по увеличаване на личната отговорност, демографските тенденции и др.

Автоматизацията, разглеждана като използване на компютрите и компютърно управляваните машини, заместващи човешкия фактор, или като „умни“ машини, които извършват „мислещи“ задачи, които обикновено са били осъществявани от хора, водят до компютъризирането на различни сектори и области от ежедневието и повишават търсенето на някои умения, независимо от едновременния съпътстващ процес на премахване на значим брой длъжности, професии, работни места и др. подобни. Компютрите и компютърните технологии все още не извършват „цялата работа“ в икономическите процеси, но увеличават дела си в осъществяването на рутинната работа.

Всяка длъжност и работно място са свързани с прилагането и използването на информационни процеси от някакъв тип, а компютърните технологии са изключително добри в информационните процеси, когато информацията, която е включена в процеса, е дигитализирана и представена в подходяща форма. Компютрите са изключително добри в информационно осигурени процеси и задачи, които изискват спазването на комплект от предварително установени правила.

Всяка длъжност, за изпълнението на която информацията може да бъде дигитализирана и ключовите задачи да бъдат разделени на комплекс от прогнозируеми и очаквани правила, е уязвима по отношение на автоматизацията и е заплашена от изчезване.

Раздел 5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕПОРЪКИ, ВКЛЮЧИТЕЛНО ЗА ПРОМЯНА В НОРМАТИВНАТА УРЕДБА

В процеса на изпълнение на проектните дейности със съвместните усилия на експертите от БСК, партньорите от КНСБ и КТ „Подкрепа“, браншовите и регионални индустриални асоциации бяха разкрити и представени редица предложения за промяна в нормативната уредба. Част от тях се отнасят до регулациите на пазара на труда, миграционната политика, бизнес средата.

5.1. ПАЗАР НА ТРУДА

1. **Преориентиране на политиките към стимулиране и задържане на по-възрастните работници и отлагане на пенсионирането.** Това изисква адекватни промени в Кодекса за социално осигуряване, създаващи възможност при достигане на пенсионна възраст хората да могат да се пенсионира при всякакъв натрупан осигурителен стаж при известно редуциране спрямо законово изискуемия осигурителен стаж, но не по-малко от посоченият сега размер при минимум 15 години осигурителен стаж, от които 12 години действителен стаж.

2. Активните политики на пазара на труда трябва да се преориентират към **облекчаване на изискванията към бизнеса при наемането на хора.**

3. **Стимулирането на раждаемостта** е другата съществена част в държавната политика, която ще окаже положителен ефект върху наличието на бъдещи трудови ресурси. Една от насоките за това е чрез подобряване на възможностите и създаване на условия за отглеждане на деца. Възможен механизъм за това е още в ранна детска възраст децата да бъдат приемани в детски заведения, в които за тях ще се полагат грижи, в т.ч. и за тяхното израстване като бъдещи активни и знаещи личности. Това е особено важно както за преодоляване изоставането и изолацията на децата от малцинствените групи, така и за заетите лица и тяхното ранно завръщане на работа с оглед запазване на техните умения и квалификация.

4. С промени в законодателството **да се разшири обсегът на облекчения за фирмите при инвестиции в социални дейности, подкрепящи работещите при тях родители в отглеждането на децата.** Така ще се създадат условия както за ранното им връщане към ефективна заетост, така и за стимулиране на раждаемостта.

5.2. МИГРАЦИОННА ПОЛИТИКА

Преодоляването на посочените деформации и потребността от задържане и привличане на квалифицирана работна сила налага провеждането на **адекватна миграционна политика:**

- Изграждане на подходяща административна структура, вкл. и определянето на водеща държавна институция за провеждане, координиране и наблюдение на миграционните процеси и разработването и координирането на миграционна политика;
- Осигуряване на благоприятна среда за професионална реализация и живот в страната. Необходимо е да се усъвършенства политиката по отношение на младите и тяхната реализация в страната, осигуряването на първо работно място, повишаване на квалификацията, придобиване на нови и търсени професионални компетенции и създаване на условия за професионално развитие.

- Разширяване обхвата на активната политика на пазара на труда за осигуряването на повече и по-разнообразни професионални алтернативи за младежите и особено предотвратяване на продължителния престой на пазара на труда.
- Разработване и прилагане на комплекс от мерки за стимулиране завръщането на емигрирали млади хора, включително посредством специализирани програми за насърчаване на чужди и български фирми за назначаване на млади хора, завърнали се от чужбина.
- Създаване на интегрирана информационна система за напусналите българи с техните полово-възрастови и образователно-квалификационни характеристики и социален статус, причини за напускане и държави на установяване, както и прилагането на политики за стимулиране на тяхното завръщане;
- Създаване на база данни за имигрантите в страната, като се отчитат техните полово-възрастови и образователно-квалификационни характеристики и социален статус, както и разработване на адекватни политики за тяхната интеграция в обществото и пазара на труда;
- Ускоряване въвеждането на т.нар. „зелена карта“ за граждани на трети държави с български произход и българско самосъзнание и тяхното привличане на българския пазар на труда;
- Създаване на пакет от услуги за мигриращите лица, включващ съдействие за получаване на информация за свободните работни места и условията на труд и живот в чужбина, помощ по отношение на административните условия, изисквания и процедури за работа и живот в друга държава и помощ за завръщане в страната-домакин.

5.3. ОБРАЗОВАНИЕ

Разработването на пълен анализ на образователната структура на заетите лица е възможно при наличието на информация за образователната структура на заетите лица по икономически дейности, каквито данни понастоящем липсват. Този пропуск в набираната статистическа информация рефлектира в недостатъчно обективна оценка на един от най-важните показатели за качеството на работната сила – образователното равнище на заетите по сектори и основни икономически дейности. Липсата на данни за образователното равнище на заетите лица не само затруднява обективната оценка за качеството на работната сила по този показател, но и е съществена пречка за разработването на реалистични програми за обучение и квалификация, обвързани с конкретното състояние и бъдещите потребности на отделните сектори, икономически дейности и региони.

1. Основните препоръки по отношение на подобряване на нормативната база са свързани **основно с подобряване на информационното осигуряване и набирането на необходимите данни за оценка на образователното равнище и за образователната структура на заетите лица по основни икономически дейности.** В тази връзка е необходимо:

- подаване в месечната осигурителна декларация по Н-8 на информация за образователно-квалификационна степен на лицата;
- подаване в месечната осигурителна декларация по Н-8 на пълния код по НКПД;
- задължително подаване на код по КИД и НКПД за всички видове осигурени лица;

- регламентиране подаването към НОИ на информация от МОН за образователно-квалификационна степен и професионално направление на завършващите с оглед следене пазара на труда;
- При промени и въвеждане на нови класификации да се съблюдава еднозначната разпознаваемост и съответствие между класификациите или новите да се въвеждат при задължително прекодиране на стари към нови.

2. Целенасочена и финансово обезпечена държавна политика и стратегия за развитие на средното и висшето образование в краткосрочен и средносрочен план, съдържащи конкретни мерки за преодоляване на изоставането спрямо равнището на аналогичните показатели за ЕС. Специален акцент в нея следва да бъдат насоките и практическите мерки, от една страна, за нарастване на обхвата и подобряване на качеството на обучение в системата на висшето образование и от друга страна, за постигането на по-тясна обвързка с реалните потребности на бизнеса от кадри с определена професионална подготовка и квалификация.

3. Сериозно внимание следва да се обърне на **преодоляване на деформациите в системата на висшето образование на базата на сериозен анализ на реализацията на завършващите отделните образователни степени по професионални направления.** Необходима е сериозна промяна в развитието на системата за преодоляване на съществуващото положение, при което преобладаващата част от започващите обучение са в програми с академична ориентация. Подобна структура свидетелства за самоцелно развитие на системата заради самото обучение, при което броят на новоприетите студенти няма практическа връзка с потребностите на бизнеса и не отразява реалните нужди от кадри в отделните отрасли и производства. Основните изводи от подобно проучване ще позволят постигането на по-висока степен на обвързка между броя на новоприетите студенти по професионални направления и реалните потребности на бизнеса от кадри с такава подготовка.

4. Специален акцент на политиката в сферата на образованието следва да се постави върху **създаването на стимули за продължаване на образованието в степен „Доктор“**, тъй като при намаляващ брой и относителен дял на обучаващите се в тази степен може да се очаква сериозна редукция на заетите в сферата на науката и научните изследвания в близка перспектива. В условия, когато акцент на европейската политика е развитието на науката и иновациите, перспективите за страната при подобна тенденция са силно ограничени и с негативно отражение за цялостното социално-икономическо развитие.

5. Ограничаването на броя на ранно напускащите образователната система лица като един от най-важните приоритети на стратегия „Европа 2020“ изисква **разработването на законодателни промени и практическото реализиране на комплексни мерки по отделни образователни степени.** Успешното прилагане на различните програми е възможно при отчитане на причините за напускане по отделни степени и възрастови групи в определянето на съдържанието и обхвата на конкретните мерки.

6. От особена важност на настоящия етап с цел преодоляване на сериозното изоставане на страната ни по отношение на обхвата на заетите лица в програмата „Учене през целия живот“ е **спешното разработване на мерки на национално, регионално и фирмено равнище за развитие на различните форми на формално образование и обучение и на неформално обучение.** На базата на проучване на разпределението на заетите лица по категории персонал по отделни икономически дейности и области могат да бъдат разработени и реализирани секторни и браншови, както и регионални програми за повишаване на нивото на квалификация на заетите лица в отделните категории професии.

За повишаване компетентността на работната сила с оглед на професионалната реализация е необходимо **да се осъществява интегриран подход, насърчаващ всички форми на учене – неформално, самостоятелно, формално.**

Необходимо е прилагането на ясни мотивиращи инструменти, които да насърчават работодателите да инвестират в обучения на работещите, включително и чрез системи за учене на работното място и признаване на резултати от учене чрез работа, както и да насърчават работещите да инвестират време и ресурси в самообучение. Необходимо е разработване на конкретни мерки, които да бъдат както национално обхватни в свързаните стратегически документи, така и секторно ориентирани, за да се насърчава участието на заетите лица в различни форми, да се осигуряват кариерно развитие и устойчивост на работното място.

Необходимо е чрез компетентностните модели и професионалните стандарти да се отчита динамиката на живот на квалификациите и компетенциите като философия при подготовката на учебните планове и програми в образователната система, което ще доведе до по-голямо съответствие между придобитите и необходимите за работното място компетенции.

Подходящо е създаване на методическа рамка и стандарти за електронно обучение на възрастни.

7. Постигането на по-висока конкурентоспособност е важна задача на икономиката. По ключови фактори на растеж националната икономика изостава през последните няколко десетилетия в сравнение с икономиките на европейските страни. Един от тези фактори е качеството на образованието и на работната сила. Подобряването на качествените характеристики на работната сила е свързано с подобряване на качеството на образованието и обучението. В тази връзка са необходими нови подходи за оценяване качеството на образованието, оттук и на неговото финансиране. Успешната реализация на младите хора след излизане от системата на образованието, добрата им подготовка за прилагане на знанията в практиката трябва да бъдат в основата на системите за качество на образованието. За постигането на устойчив растеж е необходимо да се постигне приспособяване на образованието и обучението към изискванията на пазара на труда. Образователната система трябва да се развива на основата на компетентностния подход с използването на съвременна материално-техническа база, модерни програми, нови форми на преподаване и оценяване. Необходими са стандарти, които са в съответствие с изискванията на работната среда и потребностите на бизнеса. Затова **компетентностните модели и професионалните стандарти трябва да послужат като основа за разработването на образователни стандарти и програми за образование и обучение.** Допълнителна предпоставка в това отношение е засилването на взаимодействието между професионалните и висшите училища и бизнеса – разширяване на практическото обучение на ученици и студенти, стажантски програми, включване на работодателите в разработването и осъществяването на учебните програми.

Раздел 6. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

1. Апостолов Г., Апостолова М., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Преработка на мляко и млечни продукти“, <http://www.competencemap.bg/url:rhg5fk>
2. Апостолов Г., Митрев Д., (2013), Секторен анализ на сектор „Млекопреработване“, <http://www.competencemap.bg/url:xuhu4k>
3. Апостолов Г., Толова Р., Апостолова М., Желязков А., Бойков А., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Производство на мляко и млечни продукти“, <http://www.competencemap.bg/url:o2djus>
4. Атанасов Р., Йонов К., Денев П., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Производство на електротехнически съоръжения“, <http://www.competencemap.bg/url:zd4ge1>
5. Атанасов Р., Йонов К., Тодорова С., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Електротехника и електроника“, <http://www.competencemap.bg/url:z1ie2j>
6. Атанасов Р., Йонов К., Тодорова С., (2013), Секторен анализ на сектор „Производство на електротехнически съоръжения“, <http://www.competencemap.bg/url:hw1ccs>
7. Беновска М., Станоева М., Ташев П., Желязков К., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Дейности по обслужване на сгради и озеленяване“, <http://www.competencemap.bg/url:0wh5ws>
8. Бошев М., Бъчваров В., Колев К., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Безалкохолни напитки и бутилирани води“, <http://www.competencemap.bg/url:m4t030>
9. Бояджиев В., Димитров М., Христов Ч., Шишманова Е., Събева Н., Славчева С., Векова Л., Лазаров Л., Велинова Й., (2010), „Предложения за нормативни промени за разработване и прилагане на политики за недопускане на недостиг на работна сила“, <http://www.competencemap.bg/url:nko5it>
10. Бояджиев В., Димитров М., Христов Ч., Шишманова Е., Събева Н., Славчева С., Векова Л., Лазаров Л., Велинова Й., Тодорова Т., (2011), „Предложения за нормативни промени за разработване и прилагане на политики за недопускане на недостиг на работна сила“, <http://www.competencemap.bg/url:jtrpvn>
11. Бумбарова Н., Илиев Ю., Христова М., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти“, <http://www.competencemap.bg/url:mqwycd>
12. Ванев Б., Акиванов В., Йонов К., Шиваров Г., (2011), „Анализ на възможностите и тенденциите за технологично развитие на българските предприятия“, <http://www.competencemap.bg/url:txzu0f>
13. Векова Л., Фингарова В., Танева И., Тасков Т., Златинов Д., Тодорова С., (2010), „Проучване на образователната и професионално-квалификационна структура на заетите и работната сила на национално, секторно и регионално ниво (2005-2009 г.)“, <http://www.competencemap.bg/url:23qzd2>
14. Ганев С., Глинджева К., Тодорова С., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор производство на дървен материал и мебели, <http://www.competencemap.bg/url:ay2fia>
15. Ганков С., Иванов А., (2013) „Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Дейности по охрана и разследване“, <http://www.competencemap.bg/url:xholi2>
16. Генова С., Левков И., Костов И., (2013), Секторен анализ на сектор „Електромобили“, <http://www.competencemap.bg/url:000uua>

17. Георгиев Б., Колев К., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Отбранителна промишленост“, <http://www.competencemap.bg/url:pi2r3q>
18. Георгиев В., Баждекова Р., Янкова Н., Георгиева С., (2010), „Правила за оценка на компетенциите“, <http://www.competencemap.bg/url:vdlomk>
19. Горгорова А., Пеевска Д., Димитров Д., Борисова Т., Соколова К., Христова М., (2010), „Системи и инструменти за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно ниво“, <http://www.competencemap.bg/url:ezjdpc>
20. Данаилова И., Рашева Б., Бойков А., (2013), Секторен анализ на сектор „Търговия на дребно“, <http://www.competencemap.bg/url:qxtk00> Чобанкова В., Бойков А., (2013), Секторен анализ на сектор „Търговия на едро“, <http://www.competencemap.bg/url:pcyb4>
21. Делийски М., Йонкова В., Рашков Р., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Специализирани строителни дейности“, <http://www.competencemap.bg/url:leaxjz>
22. Денев П., Тодорова С., Йовчев И., Цветкова П., Бахчеванов Я., Симидчиева Д., Миланов А., (2014) „Обобщение на резултатите от проекта „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“, заключителен доклад
23. Димитров Г., (2014) „Проучване на пазара на труда в България“, <http://www.competencemap.bg/url:fpqcqx>
24. Димитров Г., Векова Л., Велева С., Златинов Д., Велинова Й., (2012), „Проучване на пазара на труда в България през 2012 г.“, <http://www.competencemap.bg/url:xogvzl>
25. Димитров Г., Велева С., Златинов Д., Векова Л., Велинова Й., (2013), „Проучване на пазара на труда в България през 2013 г.“, <http://www.competencemap.bg/url:4w2fhh>
26. Димитров Г., Велинова Й., Векова Л., Златинов Д., (2011), „Проучване на пазара на труда в България през 2011 г.“, <http://www.competencemap.bg/url:sxks33>
27. Димитров Г., Лазаров Л., Велинова Й., Павлова И., Тодорова С., (2010), „Анализ на изходното състояние и тенденции на пазара на труда и работната сила - 2010 г.“, <http://www.competencemap.bg/url:2jxc0w>
28. Димитров Д., Борисова Т., Георгиев В., (2011), „Проучване и тестване на иновативни подходи за оценка на компетенциите“, <http://www.competencemap.bg/url:0jwlfm>
29. Дисанска Г., Пеловски Й., Кирова З., (2013), Секторен анализ на сектор „Производство на химични продукти“, <http://www.competencemap.bg/url:3e4nh5>
30. Доц. д-р Румен Калчев, Секторен анализ на сектор "Специализирани строителни дейности", <http://www.competencemap.bg/url:yhzqxr>
31. Дочев Х., Николчов Л., Топчиев Г., Бачева А., Бозвелиев Т., Желязков К., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в Сектор „Текстил и облекло“, <http://www.competencemap.bg/url:0hckqw>
32. Желязков К., Бозвелиев Т., Павлова И., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Производство на безалкохолни напитки, минерални и други бутилирани води“, <http://www.competencemap.bg/url:t5li35>
33. Желязков К., Костов И., Бакърджиева Г., Бозвелиев Т., Костов И., Томов Т., Вълкова П., Желязкова Т., (2010), „Наръчник за работа на референтните звена в НРМ“, <http://www.competencemap.bg/url:rhrxko>
34. Иванов И., (2013), „Анализ на състоянието и развитието на българските предприятия по сектори и региони“, <http://www.competencemap.bg/url:tjtloo>
35. Иванов И., Георгиева Е., (2012), „Анализ на състоянието и развитието на българските предприятия по сектори и региони“, <http://www.competencemap.bg/url:hognzg>
36. Иванов И., Христова М., (2010), „Анализ на състоянието и развитието на българските предприятия по сектори и региони“, <http://www.competencemap.bg/url:kmy5k5>

37. Иванов И., Христова М., Тодорова С., (2011), „Анализ на състоянието и развитието на българските предприятия по сектори и региони“, <http://www.competencemap.bg/url:tphwxd>
38. Иванова А., Койнова Н., Вълкова П., Демирева Н., (2010), „Методика за определяне на ключовите длъжности“, <http://www.competencemap.bg/url:qds3ax>
39. Иванова Т., Георгиев В., Спасова Н., Костов И., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Дейности по охрана и разследване“, <http://www.competencemap.bg/url:iowcym>
40. Игнатова Ц., Иванов И., (2014), „Анализ на състоянието и развитието на българските предприятия по сектори и региони“, <http://www.competencemap.bg/url:3axfms>
41. Илиев Ю., Иванова Т., Христова М., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор "Електронна промишленост и информатика", <http://www.competencemap.bg/url:kypmrz>
42. Койнова Н., Хубанова Г., Георгиев В., (2011), „Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила“, <http://www.competencemap.bg/url:csyaxr>
43. Колев К., Тодорова С., (2011), „Анализ на състоянието и перспективите пред икономиката на Р България“, <http://www.competencemap.bg/url:xlbyer>
44. Колев К., Тодорова С., (2012), „Анализ на състоянието и перспективите пред икономиката на Р България“, <http://www.competencemap.bg/url:r2rky5>
45. Колев К., Тодорова С., Векова Л., Димитров Г., Христова М., Шиваров Г., (2010), „Оценяване на компетенциите на работната сила - Състояние, проблеми, аналитични системи и инструменти“, <http://www.competencemap.bg/url:hv1qdd>
46. Костова С., Златков И., Добрева Б., Герасимова Л., Бойков А., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Търговия на дребно“, <http://www.competencemap.bg/url:0vg3jq>
47. Костова С., Рашева Б., Грозданова С., Бойков А., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Търговия на дребно“, <http://www.competencemap.bg/url:kou0bz>
48. Кръстев К., Груев И., Колев К., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Металургия“, <http://www.competencemap.bg/url:deqq0k>
49. Лазарова Н., Андреев И., Желязкова Т., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор В „Добивна промишленост“, <http://www.competencemap.bg/url:nnb5mq>
50. Маринов М., Стефанова Е., Ковачева Е., Томов Т., Христова М., Кирова В., (2010), „Информационни системи, инструменти и партньорски мрежи за оценка на компетенциите на работната сила“, <http://www.competencemap.bg/url:taltlv>
51. Маринова А., Барарева Н., Величкова Ж., Митрев Д., Бъчваров В., (2013), Секторен анализ на сектор „Безалкохолни напитки и бутилирани води“, <http://www.competencemap.bg/url:gxol1e>
52. Международна организация на труда, (2008), информационен документ „Глобални предизвикателства към устойчивото развитие: Стратегии за зелени работни места“, представен на Конференцията на министрите на труда и заетостта на страните от Г8, проведена в Ниигата, Япония, от 11 до 13 май 2008 г.
53. Мецова Л., Стоянов М., Игнатова Ц., Иванов И. (2014), „Информационни системи, инструменти и партньорски мрежи за оценка на компетенциите на работната сила“, <http://www.competencemap.bg/url:ys0ckh>
54. Минков Т., Владов С., Желязков К., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор "Транспорт", <http://www.competencemap.bg/url:tixdq2>

55. Минков Т., Владов С., Митрев Д., (2013), Секторен анализ сектор „Транспорт – спомагателни дейности“, <http://www.competencemap.bg/url:vdh0s5>
56. Минчева Х., Енчева А, Васова В., Бойков А., (2011), Анализ на компетенциите на работна сила в сектор „Търговия на едро“, <http://www.competencemap.bg/url:sgnacp>
57. Митрович В., Минков Т., Желязков К., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Транспорт – спомагателни дейности“, <http://www.competencemap.bg/url:hirwdl>
58. Михайлова Т., Темизова Р., Шишкова О., Груева М., Паунова П., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Металургия“, <http://www.competencemap.bg/url:cyluw4>
59. Младенова М., Стефанова П., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Месопреработване“, <http://www.competencemap.bg/url:h1zn2w>
60. Нейков И., Стоилов К., Костов И., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Електромобили“, <http://www.competencemap.bg/url:br1d4w>
61. Ненчева Е., Глинджева К., Тодорова С., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Дървообработваща и мебелна промишленост“, <http://www.competencemap.bg/url:00c4ml>
62. Ненчева Е., Глинджева К., Тодорова С., (2013), Секторен анализ на сектор „Дървообработваща и мебелна промишленост“, <http://www.competencemap.bg/url:zqc3ry>
63. Орешков А., Петкова Е., (2013), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Туризм“, <http://www.competencemap.bg/url:dhyrfz>
64. Орешков А., Полименов М., Тодорова С., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Туризм“, <http://www.competencemap.bg/url:nta4ud>
65. Орешков А., Тодорова С., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Туризм“, <http://www.competencemap.bg/url:0ztoj5>
66. Павлова И., (2010), „Анкетно проучване сред заети лица в организациите на работниците и служителите на КНСБ и КТ Подкрепа“, Част 3. Синдикати, <http://www.competencemap.bg/url:bem2ga>
67. Павлова И., Христова М., (2010), „Анкетно проучване за компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на работната сила“, Част 1. Предприятия, <http://www.competencemap.bg/url:oi1o3w>
68. Павлова И., Христова М., (2010), „Анкетно проучване сред отговорни ръководители и специалисти в държавната администрация“, Част 2. Държавни организации, <http://www.competencemap.bg/url:qmyhhg>
69. Падалски Д., Хубанова Г., Георгиева Е., (2010), „Методика за разработване на компетентностен модел“, <http://www.competencemap.bg/url:frjuxm>
70. Пеловски Й., Кирова З., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Производство на химични продукти“, <http://www.competencemap.bg/url:rf3e1f>
71. Пеловски Й., Петков К., Кирова З., Желязкова Т., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Производство на химични продукти“, <http://www.competencemap.bg/url:zl20p2>
72. Пешина М., Паунова П., Колев К., (2013), Секторен анализ на сектор „Металургия“, <http://www.competencemap.bg/url:bca43q>
73. Пешова, В., Бъчварова Т., Рашков Р., (2011), Анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Строителство“, <http://www.competencemap.bg/url:pui52k>
74. Попов Д., Трифонова М., Митрев Д., (2013), Секторен анализ на сектор „Информационни технологии“, <http://www.competencemap.bg/url:5ltr0i>

75. Попова Д., Янковска Т., Тодорова С., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Месопреработване“, <http://www.competencemap.bg/url:nvwlco>
76. Симеонова-Ганева Р., (2011), „Измерване на човешкия капитал в икономиката. Приложение за България“, Сп. „Статистика“, С., 2011, брой 3-4, стр. 8-30
77. Симидчиева Д., Божанова Г., Шишманова Е., Добрева С., (2012), „Анализ на основните проблеми при развитие и управление на образователната система и системата за квалификация и преквалификация“, <http://www.competencemap.bg/url:c1l3yw>
78. Симидчиева Д., Димитрова М., Добрева С., Стоилов К., (2011), „Анкетно проучване за мотивацията и нагласите, свързани с професионалната квалификация, образователното ниво и професионалната реализация на работната сила на фирмено, регионално и браншово ниво“, <http://www.competencemap.bg/url:1kwced>
79. Симидчиева Д., Добрева С., Добрев К., Шишманова Е., Димитров Д., (2013), „Анкетно проучване за мотивацията, нагласите, участие на бизнеса, съответствие между търсене и предлагане, свързано с компетенциите, професионалната квалификация и образователното ниво на работната сила на фирмено, регионално и браншово ниво“, <http://www.competencemap.bg/url:yz3hso>
80. Симидчиева Д., Добрева С., Стоилов К., (2011), „Състояние и проблеми на оценяването на компетенциите на работната сила“, <http://www.competencemap.bg/url:v0koj4>
81. Симидчиева Д., Моллова М., Кацарова А., (2014), „Анализ на основните проблеми на оценката и управлението на компетенциите на работната сила в образователната система и системата за квалификация и преквалификация“, <http://www.competencemap.bg/url:irt5vv>
82. Симидчиева Д., Савова М., Добрева С., (2010), „Анализ на основните проблеми на образователната система и системата за квалификация и преквалификация“, <http://www.competencemap.bg/url:qm0y4m>
83. Симидчиева Д., Савова М., Добрева С., (2010), „Състояние и проблеми на оценяването на компетенциите на работната сила на национално, секторно и регионално ниво“, <http://www.competencemap.bg/url:frqllx>
84. Симидчиева Д., Савова М., Добрева С., (2013), „Състояние и проблеми на оценяването на компетенциите на работната сила на национално, секторно и регионално ниво“, <http://www.competencemap.bg/url:exjiqi>
85. Симидчиева Д., Шишманова Е., Добрева С., (2013), „Анализ на основните проблеми на оценката и управлението на компетенциите на работната сила в образователната система и системата за квалификация и преквалификация“, <http://www.competencemap.bg/url:ug20lf>
86. Славков В., Акиванов В., Бойков А., (2013), Секторен анализ на сектор „Мехатроника“, <http://www.competencemap.bg/url:0452dt>
87. Славков В., Акиванов В., Желязков К., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Мехатронни системи и автоматизация“, <http://www.competencemap.bg/url:dy1wj5>
88. Славкова А., Маринова Г., (2013), Секторен анализ на сектор „Фасилити мениджмънт“, <http://www.competencemap.bg/url:i54mov>
89. Славкова А., Маринова Г., Ташев П., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Дейности по обслужване на сгради и озеленяване“ (Фасилити мениджмънт), <http://www.competencemap.bg/url:jf0zdl>
90. Соколова К., Иванов В., Вълкова П., Кирова В., Тодорова С., (2011), „Информационни системи, инструменти и партньорски мрежи за оценка на компетенциите на работната сила (Актуализация, 2011)“, <http://www.competencemap.bg/url:de5yc1>

91. Соколова К., Иванов В., Христова М., Кирова В., Тодорова С., (2012), „Информационни системи, инструменти и партньорски мрежи за оценка на компетенциите на работната сила“, <http://www.competencemap.bg/url:22trin>
92. Соколова К., Христова М., Кирова В. (2014), „Системи и инструменти за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно ниво“, <http://www.competencemap.bg/url:g5wslb>
93. Соколова К., Христова М., Кирова В., (2014), „Системи и инструменти за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно ниво“, <http://www.competencemap.bg/url:g5wslb>
94. Стефанова К., (2011), „Обща концепция, насоки, подходи и механизми за оценка на компетенциите на работната сила по основни браншове и региони“, <http://www.competencemap.bg/url:uz3ods>
95. Стефанова П., Попова Д., (2013), Секторен анализ на сектор „Месопрееработване“, <http://www.competencemap.bg/url:2sbyeuv>
96. Стойчев М., Лълев Г., Георгиев В., Спасова Н., Маринчевски Л., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Дейности по охрана и разследване“, <http://www.competencemap.bg/url:fydhcu>
97. Стоянова А., Божинова А., Желязков К., Христова М., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор "Преработка и консервиране на плодове и зеленчуци", <http://www.competencemap.bg/url:zelbya>
98. Стоянова А., Божинова А., Христова М., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Преработка и консервиране на плодове и зеленчуци“, <http://www.competencemap.bg/url:cawuoq>
99. Стоянова А., Христова М., (2013), Секторен анализ на сектор „Преработка и консервиране на плодове и зеленчуци“, <http://www.competencemap.bg/url:2o3pk2>
100. Съвместна заповед на МОСВ №РД-1100/23.12.2010г. и МТСП №РД01-909/20.12.2010г. на министъра на околната среда и водите и министъра на труда и социалната политика за утвърждаване на Списък на икономическите дейности, свързани с производството на стоки и предоставянето на услуги, подпомагащи опазването на околната среда.
101. Тенчова И., Радомирова И., Бозвелиев Т., Желязков К., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Производство на малц и пиво“, <http://www.competencemap.bg/url:rqifmp>
102. Тодоров И., (2013), Секторен анализ на сектор „Производство на машини и оборудване с общо и специално предназначение“, <http://www.competencemap.bg/url:3nnjzo>
103. Тодоров И., Колев К., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Машиностроене“, <http://www.competencemap.bg/url:tox4ix>
104. Тодорова С., Колев К., (2013), „Анализ на състоянието и перспективите пред икономиката на Р. България, 2008-2012 г.“, <http://www.competencemap.bg/url:0nkivq>
105. Тодорова С., Неделчева З., Колев К., (2010), „Анализ на състоянието и перспективите пред икономиката на България за периода 2005-2009 г.“, <http://www.competencemap.bg/url:l3smmr>
106. Томов Т., Иванова А., (2011), „Проектиране на карта за оценка на компетенциите и правила за оценяване на включените клъстери компетенции“, <http://www.competencemap.bg/url:lnjzfl>
107. Томов Т., Падалски Д., (2011), „Проектиране на секторен компетентностен модел и компетентностен профил за оценяване на компетенциите на работната сила“, <http://www.competencemap.bg/url:w naf5k>
108. Цветкова А., проф. Шойкова Е., Попова Е., Иванов Б., Димитров М., Шишманова Е., Славчева С., (2013), „Предложения за нормативни промени“, <http://www.competencemap.bg/url:0m2bzn>

109. Чачева С., Бутилова Д., Желязков К., Димитров Д., Борисова Т., Тодорова С., (2011), „Проучване и тестване на иновативни подходи за оценка на компетенциите“, <http://www.competencemap.bg/url:x2pszx>
110. Чепишева В., Димитров Д., Иванов И., Койнова Н., Христова М., (2011), „Системи и инструменти за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно ниво“, <http://www.competencemap.bg/url:kdis1x>
111. Чобанкова В., Сапарева Р., Енчева А., Бойков А., (2012), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Търговия на едро“, <http://www.competencemap.bg/url:1mftio>
112. Яковова Н., Цветанова-Балуцова В., (2011), Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Производство на машини и оборудване“, <http://www.competencemap.bg/url:vpushv>
113. Strietska-Illina O., Hofmann C., Haro M.D., Jeon S., (2011). Skills for Green Jobs: A Global View, ILO, Geneva, CEDEFOP.
114. UNEP, Background Paper on Green Jobs (2008), p.7; UNEP - http://www.unep.org/labour_environment/pdfs/green-jobs-background-paper-18-01-08.pdf
115. **Интернет-ресурси:**
 - www.bia-bg.com;
 - www.buinesseurope.eu;
 - www.competencemap.bg;
 - <http://ec.europa.eu/eurostat>;
 - www.eufunds.bg;
 - www.mycompetence.bg;
 - www.nsi.bg;
 - www.strategy.bg.
116. **Нормативни и стратегически документи:**
 - Актуализирана стратегия по заетостта на Република България, 2013-2015 г.;
 - Закон за висшето образование, обн. „Държавен вестник“ (ДВ), бр.112 от 27 Декември 1995г., многократно променян и допълван;
 - Закон за народната просвета, обн. ДВ. бр.86 от 18 Октомври 1991г., многократно променян и допълван;
 - Закон за професионалното образование и обучение, обн. ДВ. бр.68 от 30 Юли 1999г., многократно променян и допълван;
 - Конвергентна програма 2014-2017 г.;
 - Национална програма за развитие България 2020 г.
 - Национална програма за развитие на училищното образование и предучилищното образование и подготовка, 2006-2015 г.;
 - Национална стратегия за младежта, 2010-2020 г.
 - Национална стратегия за учене през целия живот, 2014-2020 г.;
 - Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, 2007-2013 г.;
 - Споразумение за партньорство на Република България, очертаващо помощта от Европейските структурни и инвестиционни фондове за периода 2014-2020 г.;
 - Стратегия за развитие на професионалното образование и обучение в Република България за периода 2015-2020 г.

Раздел 7. ПРИЛОЖЕНИЯ

7.1. ОСНОВНИ МАКРОИКОНОМИЧЕСКИ ПОКАЗАТЕЛИ

ПОКАЗАТЕЛ	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<u>РЕАЛЕН СЕКТОР¹</u>								
Брутна добавена стойност (млн. лв.) ²	50575	57733	58864	62109	68299	68876	69126	70546
Брутна добавена стойност (годишен реален темп на изменение, %) ²	6,4	6,3	-2,7	0,8	2,3	-0,4	1,2	.
Брутен вътрешен продукт (млн. лв.) ²	60185	69295	68537	71904	78434	80044	80282	82029
Брутен вътрешен продукт (годишен реален темп на изменение, %) ²	6,4	6,2	-4,9	0,7	2,0	0,5	1,1	.
Крайно потребление (млн. лв.) ²	51532	57496	56406	57215	60540	64520	63470	64841
Брутно капиталобразуване (млн. лв.) ²	20519	26015	17562	16697	16774	17804	17278	17945
Износ на стоки и услуги (млн. лв.) ²	35790	40342	32783	39648	50268	51710	54907	55371
Внос на стоки и услуги (млн. лв.) ²	47656	54557	38213	41657	49149	53990	55372	56127
БВП дефлатор (изменение, %) ³	9,2	8,4	4,1	1,2	7,0	1,6	-0,8	.
Индекс на потребителските цени								
изменение спрямо предходен период, (%) ⁵	12,5	7,8	0,6	4,5	2,8	4,2	-1,6	-0,9
изменение спрямо съответния период на предходната година, (%) ⁶	8,4	12,3	2,8	2,4	4,2	3,0	0,9	-1,4
средногодишно изменение, (%) ⁷	8,4	12,3	2,8	2,4	4,2	3,0	0,9	-1,4
Хармонизиран индекс на потребителските цени								
изменение спрямо предходен период, (%) ⁵	11,6	7,2	1,6	4,4	2,0	2,8	-0,9	-2,0
изменение спрямо съответния период на предходната година, (%) ⁶	7,6	12,0	2,5	3,0	3,4	2,4	0,4	-1,6
средногодишно изменение, (%) ⁷	7,6	12,0	2,5	3,0	3,4	2,4	0,4	-1,6
Общ индекс на цени на производител (изменение, %) ⁸	10,2	0,2	0,9	8,7	9,4	4,2	-1,6	-1,2
Индекс на цени на производител на вътрешния пазар (изменение, %) ⁸	11,2	4,7	-0,8	7,2	8,6	5,3	-1,3	-0,9
Индекс на цени на производител на международния пазар (изменение, %) ⁸	8,3	-8,7	4,7	11,7	10,9	2,3	-2,1	-1,3
Индекс на промишленото производство (изменение спрямо предходен период, %) ⁹	9,6	0,7	-18,3	2,0	5,8	-0,4	-0,1	2,0
Индекс на промишленото производство (изменение спрямо съответния период на предходната година, %) ⁹	9,6	0,7	-18,3	2,0	5,8	-0,4	-0,1	2,0
Условия на търговия (%)	2,2	1,5	-6,2	6,0	3,3	2,8	0,1	.
Индекс на цени на износа на стоки (изменение при база средногодишни цени за предходната година, %)	9,4	8,5	-14,4	10,9	12,0	5,0	-3,9	.
Индекс на цени на вноса на стоки (изменение при база средногодишни цени за предходната година, %)	7,0	6,9	-8,7	4,6	8,5	2,2	-4,0	.
Наети (хил. души) ¹⁰	2380	2467	2295	2243	2242	2219	2175	.
Безработни (хил. души) ^{11,12}	256	232	338	342	342	376	386	351
Безработица (%) ^{11,12}	6,9	6,3	9,1	9,2	10,4	11,4	11,8	10,7
Средна месечна работна заплата (лв.)	431	545	591	648	686	731	808	.
БВП на глава от населението (лв.)	7379	8753	8735	9359	10248	10689	10752	.
<u>ПУБЛИЧНИ ФИНАНСИ</u>								
<i>КОНСОЛИДИРАНА ФИСКАЛНА ПРОГРАМА¹³</i>								
<i>(млн. лв.)</i>								
Приходи и помощи	24063,0	27313,2	25040,9	23932,6	25378,1	27469,4	28977,2	.
Данъчни приходи	19323,8	22166,9	20171,9	19014,4	20594,2	21529,0	22370,3	.
Неданъчни приходи и помощи	4739,3	5146,3	4869,0	4918,3	4783,9	5940,5	6606,8	.
Общо разходи	22103,4	25323,4	25666,9	26755,4	26866,6	27828,3	30417,9	.
Лихвени разходи	630,8	585,0	520,8	485,9	547,0	572,7	688,8	.

ПОКАЗАТЕЛ	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Нелихвени разходи	21472,6	24738,4	25146,1	26269,5	26319,6	27255,6	29729,1	.
Първично салдо	2590,4	2574,8	-105,3	-2336,9	-941,5	213,9	-751,9	.
Касов дефицит(-)/излишък(+)	1959,6	1989,8	-626,1	-2822,8	-1488,5	-358,8	-1440,7	.
Държавен и държавногарантиран дълг ¹⁴	11167,2	10709,9	10640,9	11778,2	12826,3	14682,8	14894,0	22757,8
(% от БВП)¹⁵								
Приходи и помощи	40,0	39,4	36,5	33,3	32,4	34,3	36,1	.
Данъчни приходи	32,1	32,0	29,4	26,4	26,3	26,9	27,9	.
Неданъчни приходи и помощи	7,9	7,4	7,1	6,8	6,1	7,4	8,2	.
Общо разходи	36,7	36,5	37,4	37,2	34,3	34,8	37,9	.
Лихвени разходи	1,0	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,9	.
Нелихвени разходи	35,7	35,7	36,7	36,5	33,6	34,1	37,0	.
Първично салдо	4,3	3,7	-0,2	-3,3	-1,2	0,3	-0,9	.
Касов дефицит(-)/излишък(+)	3,3	2,9	-0,9	-3,9	-1,9	-0,4	-1,8	.
ДЪРЖАВНА ФИНАНСОВА СТАТИСТИКА - ЕСС 2010								
МЕТОДОЛОГИЯ								
(млн. лв.)								
Бюджетен дефицит(-)/излишък(+) ¹⁶	682,9	1148,8	-3210,7	-2328,0	-1589,7	-405,1	-989,1	.
Държавен дълг (Маастрихтски дълг) ¹⁷				11453,4	12290,7	14388,0	14731,1	.
(% от БВП)¹⁵								
Бюджетен дефицит(-)/излишък(+)	1,1	1,7	-4,7	-3,2	-2,0	-0,5	-1,2	.
Държавен дълг (Маастрихтски дълг)				15,9	15,7	18,0	18,3	.
ПАРИ И КРЕДИТ¹⁸								
(млн. лв.)¹¹								
Нетни чуждестранни активи	19130,4	13944,1	14710,7	17086,3	21083,7	25330,0	28375,9	35010,6
Чуждестранни активи	31250,2	32538,6	33309,2	33381,3	35210,0	40478,6	41857,9	47652,9
Чуждестранни пасиви	12119,9	18594,4	18598,5	16294,9	14126,3	15148,6	13482,0	12642,4
Нетни вътрешни активи	33215,9	44755,8	47422,9	49233,9	52533,6	53916,0	55834,6	50461,4
Вътрешен кредит	33486,2	44533,1	47574,0	50021,7	53721,1	55075,7	57062,6	52050,6
Вземания от сектор <i>Държавно управление</i>	-4296,9	-5175,2	-4011,0	-2258,7	-538,5	-678,9	1151,5	437,9
Вземания от неправителствения сектор	37783,0	49708,3	51585,0	52280,4	54259,6	55754,6	55911,1	51612,6
Вземания от сектори <i>Домакинства и НТООД</i>	13783,1	18098,0	19145,5	18987,1	18902,2	18717,3	18686,9	18383,5
Вземания от неправителствения сектор (годишен темп на изменение, %)	62,5	31,6	3,8	1,3	3,8	2,8	0,3	-7,7
Вземания от сектори <i>Домакинства и НТООД</i> (годишен темп на изменение, %)	52,4	31,3	5,8	-0,8	-0,4	-1,0	-0,2	-1,6
Нетни чуждестранни активи на сектор <i>Други ПФИ</i>	-4212,1	-10851,7	-9164,7	-6866,9	-3505,7	-3644,7	1552,1	4219,5
Чуждестранни активи на сектор <i>Други ПФИ</i>	7874,9	7645,4	8013,9	7971,6	9072,0	10030,1	13614,6	15284,8
Чуждестранни пасиви на сектор <i>Други ПФИ</i>	12086,9	18497,0	17178,6	14838,4	12577,8	13674,8	12062,5	11065,3
Парицен агрегат М1 (тесни пари)	20726,7	19866,6	18125,0	18387,1	21026,9	23014,2	27039,2	31111,0
Парицен агрегат М2 (М1 + квазипари)	42041,6	45687,9	47633,5	50668,6	56803,0	61608,4	67163,2	67936,8
Парицен агрегат М3 (широки пари)	42061,6	45777,8	47690,1	50740,9	56921,8	61721,7	67236,4	68005,7
Международни резерви на БНБ ¹⁹	23346,1	24864,8	25267,1	25380,1	26107,9	30418,0	28214,5	32338,0
Резервни пари	14194,2	14185,8	12946,3	14114,4	14906,4	17393,0	17317,0	19234,1
Пари в обращение	8410,9	9179,4	8049,1	8302,4	8728,8	9549,9	10253,7	11586,9
Депозити на сектор <i>Други ПФИ</i>	5783,3	5006,4	4897,2	5812,0	6177,7	7843,0	7063,3	7647,2
(% от БВП)¹⁵								
Парицен агрегат М1 (тесни пари)	34,4	28,7	26,4	25,6	26,8	28,8	33,7	37,9
Парицен агрегат М2 (М1 + квазипари)	69,9	65,9	69,5	70,5	72,4	77,0	83,7	82,8
Парицен агрегат М3 (широки пари)	69,9	66,1	69,6	70,6	72,6	77,1	83,8	82,9
Вътрешен кредит	55,6	64,3	69,4	69,6	68,5	68,8	71,1	63,5
Вземания от сектор <i>Държавно управление</i>	-7,1	-7,5	-5,9	-3,1	-0,7	-0,8	1,4	0,5
Вземания от неправителствения сектор	62,8	71,7	75,3	72,7	69,2	69,7	69,6	62,9



ПОКАЗАТЕЛ	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Вземания от сектори <i>Домакинства и НТООД</i>	22,9	26,1	27,9	26,4	24,1	23,4	23,3	22,4
Лихвени проценти²⁰								
Основен лихвен процент ²¹	3,93	5,12	2,40	0,20	0,19	0,11	0,02	0,03
Междубанков паричен пазар	4,08	5,29	2,43	0,30	0,24	0,11	0,05	0,06
СОФИБОР за 3 месеца	4,90	7,14	5,72	4,12	3,76	2,25	1,14	0,78
Доходност на дългосрочни ДЦК ²²	4,17	4,99	5,50	4,72	4,43	2,96	1,98	2,07
Дългосрочен лихвен процент за оценка на степента на конвергенция ²³	4,54	5,38	7,21	6,01	5,36	4,50	3,47	3,35
<i>Нов бизнес²⁴</i>								
депозити с договорен матуритет	4,05	5,58	6,97	5,36	4,75	4,23	3,44	2,64
краткосрочни кредити ²⁵	9,15	10,69	10,15	8,47	7,29	7,45	8,11	7,56
дългосрочни кредити ²⁵	9,41	10,55	11,82	11,28	10,72	9,67	8,91	8,11
годишен процент на разходите ²⁶	10,40	11,46	13,84	13,31	12,83	12,20	11,45	10,96
<i>Салда²⁴</i>								
овърнайт-депозити ²⁷	0,72	0,79	0,69	0,55	0,53	0,45	0,50	0,34
депозити с договорен матуритет	4,39	6,01	6,80	5,53	5,27	4,85	4,13	2,93
овърдрафт ²⁷	10,37	11,39	11,31	10,86	10,41	9,24	8,65	7,95
краткосрочни кредити ²⁵	9,39	11,27	9,91	9,89	8,98	7,97	8,42	7,01
дългосрочни кредити ²⁵	10,08	11,54	11,06	10,89	10,69	10,01	9,35	8,47
ВЪНШЕН СЕКТОР²⁸								
-								
Брутен външен дълг								
<i>(млн. евро)¹¹</i>								
Брутен външен дълг	29016,8	37112,4	37808,1	37026,3	36294,9	37713,6	36924,2	.
Външен дълг на публичния сектор ²⁹	4092,3	3908,7	4172,5	4326,9	4205,0	4578,9	4062,2	.
Външен дълг на частния сектор ³⁰	24924,5	33203,7	33635,6	32699,4	32089,8	33134,6	32862,0	.
Брутен външен дълг (% от износ на СНФУ) ³¹	158,8	180,3	227,6	180,0	141,7	142,5	131,8	.
Краткосрочен дълг/брутен външен дълг (%)	32,3	35,5	32,7	30,2	27,9	27,5	25,9	.
<i>(% от БВП)¹⁵</i>								
Брутен външен дълг	94,3	104,7	107,9	100,7	90,5	92,2	90,0	.
Външен дълг на публичния сектор	13,3	11,0	11,9	11,8	10,5	11,2	9,9	.
Външен дълг на частния сектор	81,0	93,7	96,0	88,9	80,0	81,0	80,1	.
Краткосрочен външен дълг	30,5	37,2	35,3	30,5	25,2	25,3	23,3	.
Платежен баланс								
<i>(млн. евро)</i>								
Текуща сметка	-7755,2	-8191,0	-3477,0	-533,1	33,2	-458,0	848,2	18,8
Търговско салдо ³²	-7245,3	-8597,3	-4173,6	-2763,7	-2156,1	-3460,3	-2430,0	-2902,4
Износ FOB	13511,9	15203,8	11699,3	15561,2	20264,3	20770,2	22271,4	22106,3
Износ FOB (% промяна спрямо същия период на предх. година)	12,5	12,5	-23,1	33,0	30,2	2,5	7,2	-0,7
Внос FOB	20757,2	23801,1	15872,8	18324,8	22420,4	24230,4	24701,4	25008,7
Внос FOB (% промяна спрямо същия период на предх. година)	18,1	14,7	-33,3	15,4	22,3	8,1	1,9	1,2
Текуща и капиталова сметка	-8342,6	-7913,6	-2999,8	-242,2	536,8	93,5	1315,9	1031,2
Капиталова и финансова сметка	13089,0	11686,6	2670,6	-382,2	-382,2	1806,0	-1008,8	2967,2
Финансова сметка	13676,4	11409,2	2193,4	-673,1	-885,8	1254,6	-1476,4	1954,7
Преки инвестиции в България ³³	9051,8	6685,9	3281,9	1151,2	1330,2	1141,7	1275,1	1181,6
Преки инвестиции в България/дефицит на текущата сметка (%)	116,7	81,6	94,4	216,0	-	249,3	-	-
Портфейлни инвестиции - активи ³⁴	-190,4	-296,2	-593,1	-547,9	-47,5	-1449,5	-761,9	-307,9
Портфейлни инвестиции - пасиви ³⁴	-389,1	-477,9	4,5	-87,5	-309,9	562,7	514,1	1541,7
Други инвестиции - активи ³⁴	552,2	132,0	-629,7	-26,2	-708,3	435,0	-1946,5	-
Други инвестиции - пасиви ³⁴	4865,5	5848,3	40,3	-964,1	-967,5	868,2	-376,3	1130,5
<i>(% от БВП)¹⁵</i>								
Текуща сметка	-25,2	-23,1	-9,9	-1,5	0,1	-1,1	2,1	0,0



ПОКАЗАТЕЛ	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Търговско салдо	-23,5	-24,3	-11,9	-7,5	-5,4	-8,5	-5,9	-6,9
Износ FOB	43,9	42,9	33,4	42,3	50,5	50,8	54,3	52,7
Внос FOB	67,5	67,2	45,3	49,8	55,9	59,2	60,2	59,6
Услуги, нето	3,8	3,8	3,7	5,1	5,8	5,5	5,5	6,0
Пътувания, нето	4,2	3,7	4,1	4,9	4,7	4,6	4,6	4,5
Доход, нето	-7,7	-5,0	-4,4	-3,1	-4,5	-3,3	-3,3	-2,9
Текущи трансфери, нето	2,2	2,3	2,7	4,1	4,2	5,0	5,8	3,8
Текуща и капиталова сметка	-27,1	-22,3	-8,6	-0,7	1,3	0,2	3,2	2,5
Капиталова и финансова сметка	42,5	33,0	7,6	-1,0	-1,0	4,4	-2,5	7,1
Финансова сметка	44,4	32,2	6,3	-1,8	-2,2	3,1	-3,6	4,7
Преки инвестиции в България	29,4	18,9	9,4	3,1	3,3	2,8	3,1	2,8
Портфейлни инвестиции - активи	-0,6	-0,8	-1,7	-1,5	-0,1	-3,5	-1,9	-0,7
Портфейлни инвестиции - пасиви	-1,3	-1,3	0,0	-0,2	-0,8	1,4	1,3	3,7
Други инвестиции - активи	1,8	0,4	-1,8	-0,1	-1,8	1,1	-4,7	-2,7
Други инвестиции - пасиви	15,8	16,5	0,1	-2,6	-2,4	2,1	-0,9	2,1
Други индикатори								
Брутни външни активи (млн. евро) ³⁵				18883,8	19601,9	22124,0	22567,3	25561,9
Нетен външен дълг (млн. евро) ³⁶	11990,7	19491,5	19495,9	18142,5	16693,0	15589,5	14356,9	.
Нетен външен дълг (% от БВП)	39,0	55,0	55,6	49,3	41,6	38,1	35,0	.
Нетна международна инвестиционна позиция (млн. евро) ³⁷				-34384,5	-	-	-	.
Нетна международна инвестиционна позиция (% от БВП)				-93,5	-82,5	-76,8	-75,0	.
Резервни активи на БНБ/внос на СНФУ (в месеци) ³⁸	5,9	5,5	8,0	7,3	6,3	6,7	6,1	6,9
Валутен курс на лева за 1 евро				Паричен съвет: фиксиран курс на 1.95583 лв. За 1 евро				
Валутен курс на лева за 1 щ.д. ¹¹	1,33	1,39	1,36	1,47	1,51	1,48	1,42	1,61
Номинален ефективен валутен курс (индекс юни '97 = 100)	127,5	131,2	134,0	130,5	132,1	131,0	134,1	137,8
Реален ефективен валутен курс (индекс юни '97 = 100) ³⁹	162,0	173,9	174,3	172,0	172,9	174,6	173,4	174,0

Източник: БНБ

Пояснения:

1 Източник: НСИ, без данните за регистрираните безработни и процента на безработица.

2 Данни, съставени в съответствие с Европейската система от сметки (ЕСС 2010). Предварителни данни за 2014 г. с включени експресни оценки за IV-то трим. на 2014 г.

3 Дефлаторите за всеки период са изчислени като съотношения между оценката на БВП по текущи цени за съответния период и по цени на предходната година за същия период.

4 Сезонно изгладени данни по средногодишни цени на 2010 г. с корекция за разликите в броя на работните дни. Предварителни данни.

5 Годишни данни - спрямо края на предходната година; тримесечни и месечни данни - спрямо предходния период. Тримесечни данни - на база публикувания от НСИ динамичен ред от месечни данни.

6 Годишни данни - средногодишно изменение; тримесечни и месечни данни - спрямо съответния период на предходната година. Тримесечни данни - на база публикувания от НСИ динамичен ред от месечни данни.

7 Средногодишни данни, предходните 12 месеца = 100.

8 Годишни данни - средногодишно изменение, предходната година = 100; тримесечни и месечни данни - спрямо предходния период.

9 Сезонно неизгладени. Годишни и тримесечни данни - средно изменение за периода.

10 Наети по трудово и служебно правоотношение. Годишни данни - среден списъчен брой; месечни данни - в края на периода.

11 В края на периода.

12 Регистрирани безработни. Източник: Агенция по заетостта. От 2011 г. равнището на безработица се изчислява при използване на новите данни от Преброяването на населението през февруари 2011 г. за Икономически активно население, което е с 374 653 човека по-малко в сравнение с данните, отчетени при Преброяването на населението през март 2001 г.

13 На касова основа. Източник: Министерство на финансите. Месечните данни са кумулативни.

14 Данни по национална методология. Източник: Министерство на финансите.

15 Данните за Външен сектор за 2014 г. са изчислени на база прогнозен БВП 82 073 млн.лв.



- 16 Сектор Държавно управление - консолидирани данни. Източник: годишни данни - НСИ; тримесечни данни - БНБ.
- 17 Данни по ЕСС 2010 методология в съответствие с Регламент (ЕО) № 1222/2004 на Съвета от 28 юни 2004 г. Източник: Министерство на финансите.
- 18 Предварителни данни за 2014 г. - 2015 г. Източник: БНБ и други ПФИ. Други ПФИ обхващат кредитните институции (банки) и фондовете на паричния пазар.
- 19 Равнява се на общия размер на активите на управление Емисионно на БНБ (Резервни активи на БНБ в съответствие с 5-ото издание на Ръководството по платежен баланс на МВФ).
- 20 Лихвените проценти са по левови инструменти. Те са изчислени чрез претегляне със съответните обеми, а основен лихвен процент, дългосрочен лихвен процент за оценка степента на конвергенция и СОФИБОР - като средноаритметични величини.
- 21 Основният лихвен процент е равен на средната аритметична величина от стойностите на индекса ЛЕОНИЯ (LEONIA: LEv OverNight Index Average, справочен индекс на сключените и изпълнени сделки с овърнайт депозити в български левове) за работните дни на предходния календарен месец (базисен период).
- 22 Постигнатата доходност е среднопретеглена ефективна доходност до падеж от индивидуалните сделки на вторичния пазар през отчетния период. Използвана е ISMA формула и бройна конвенция АСТ/365. Ценните книжа са групирани според оригиналния си матуритет.
- 23 Дългосрочният лихвен процент за оценка на степента на конвергенция се определя на база доходността до падеж на вторичния пазар по дългосрочна ценна книга (бенчмарк), емитирана от Министерството на финансите (сектор Централно държавно управление) и деноминирана в национална валута.
- 24 Предварителни данни за 2013 г. - 2014 г. Ефективни годишни лихвени проценти, среднопретеглени съответно с обемите по нов бизнес през отчетния период или със салдата към края на отчетния период. Лихвените проценти по нов бизнес и по салда, прилагани от банките, по отношение на кредити и депозити са за сектори Нефинансови предприятия и Домакинства и Нетърговски организации, обслужващи домакинствата (НТООД).
- 25 Кредити, различни от овърдрафт. Краткосрочните кредити включват кредити по оригинален матуритет до 1 година вкл., а дългосрочните - над 1 година.
- 26 Годишният процент на разходите включва всички лихвени плащания по кредита, както и всички такси, комисиони и други разходи за сметка на клиента, извършването на които е условие за отпускането на кредита. Отнася се само за жилищни кредити и кредити за потребление на сектор Домакинства.
- 27 При овърнайт-депозити и овърдрафт лихвените проценти по нов бизнес и по салда съвпадат.
- 28 Предварителни данни за 2013 г. - 2014 г. Данните, които отразяват потоци, обхващат периода от началото на годината до края на отчетния месец, а тези, които представляват размер (салда), са към края на отчетния месец.
- 29 Източник: Министерство на финансите, БНБ, банките, местните компании.
- 30 Източник: банките, местни компании.
- 31 Стоки и нефакторни услуги. Индикаторът се изчислява на годишна база.
- 32 Предварителни данни за 2013 г. За 2014 г. - предварителни данни на НСИ, които включват данни от системата ИНТРАСТАТ за страните от ЕС и данни от митнически декларации за страните извън ЕС.
- 33 Данни от фирми с чуждестранно участие, Агенция за приватизация, НСИ, Централен депозитар, банките и др. Предварителни данни за 2013 г. - 2014 г.
- 34 Знак (-) означава увеличение на активи и намаление на пасиви, а знак (+) намаление на активи и увеличение на пасиви.
- 35 Включва резервните активи на БНБ, активите на банките в чужбина и депозитите на нефинансовия сектор в чужбина.
- 36 Разлика между размера на brutния външен дълг и размера на brutните външни активи.
- 37 Размер в края на съответното тримесечие.
- 38 Съотношението (в месеци) на резервните активи на БНБ (общия размер на активите на управление Емисионно на БНБ) към края на отчетния месец към средната стойност на вноса на стоки и нефакторни услуги за последните 12 месеца.
- 39 На база индекса на потребителските цени към края на съответния период.
- Знаци, използвани в таблицата:
- " - " данните не съществуват/данните са неприложими.
- " . " данните все още не са налични.
- " 0 " нула или пренебрежимо малка стойност.

7.2. ДЕФИНИРАНЕ НА ПИЛОТНИТЕ ИКОНОМИЧЕСКИ СЕКТОРИ

Пилотен сектор	Икономически дейности по КИД-2008
Безалкохолни напитки	C.11.07 „Производство на безалкохолни напитки, минерални и други



Пилотен сектор	Икономически дейности по КИД-2008
	бутилирани води"
Електромобили	C.28 „Производство на машини и оборудване, с общо и специално предназначение“ C.29 „Производство на автомобили, ремаркета и полуремаркета“ C.30.9 „Производство на други превозни средства“ C.33 „Ремонт и инсталиране на машини и оборудване“ G.45 „Търговия на едро и дребно с автомобили и мотоциклети, техническо обслужване и ремонт“ G.47.3 „Търговия на дребно с автомобилни горива и смазочни материали“
Електроника	C.26 „Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти“
Електротехника	C.27 „Производство на електрически съоръжения“
Информационни технологии	J.62 „Дейности в областта на информационните технологии“ J.63 „Информационни услуги“ M.72.1 „Научноизследователска и развойна дейност в областта на естествените, медицинските, селскостопанските и техническите науки“
Консервна промишленост	C.10.3 „Преработка и консервиране на плодове и зеленчуци, без готови ястия“
Машиностроене	C.28 „Производство на машини и оборудване с общо и специално предназначение“
Мебелна промишленост	C.16 „Производство на дървен материал и изделия от дървен материал и корк, без мебели; производство на изделия от слама и материали за плетене“ C.31 „Производство на мебели“
Месопреработване	C.10.1 „Производство и преработка на месо и производство на месни продукти, без готови ястия“
Металургия	C.24 „Производство на основни метали“ C.25 „Производство на метални изделия, без машини и оборудване“
Мехатроника	C.28 „Производство на машини и оборудване, с общо и специално предназначение“ J.62 „Дейности в областта на информационните технологии“
Млечна промишленост	C.10.5 „Производство на мляко и млечни продукти“
Охрана и сигурност	F.43.21 „Изграждане на електрически инсталации“ M.74.90 „Консултантски услуги за охрана, сигурност и разследване“
Специализирано строителство	F.41 „Строителство на сгради“ F.42 „Строителство на съоръжения“ F.43 „Специализирани строителни дейности“
Транспорт и логистика	N.52 „Складиране на товари и спомагателни дейности в транспорта“
Туризм	I.55 „Хотелиерство“ I.56 „Ресторантьорство“ N.79 „Туристическа агентска и операторска дейност; други дейности, свързани с пътувания и резервации“
Търговия на дребно	G.47 „Търговия на дребно, без търговията с автомобили и мотоциклети“
Търговия на едро	G.46 „Търговия на едро, без търговията с автомобили и мотоциклети“
Фасилити мениджмънт	L.68 „Операции с недвижими имоти“ N.81 „Дейности по обслужване на сгради и озеленяване“
Химическа промишленост	C.19.2 „Производство на рафинирани нефтопродукти и брикети от въглища и торф“ C.20.1 „Производство на основни химични вещества“ C.20.2 „Производство на пестициди и други агрохимикали“ C.20.3 „Производство на бои, лакове и подобни продукти, печатарско мастило и китове“ C.20.4 „Производство на почистващи, миешки, тоалетни и козметични препарати“

Пилотен сектор	Икономически дейности по КИД-2008
	С.20.5 „Производство на други химични продукти“ С.20.6 „Производство на изкуствени и синтетични влакна“ С.22.1 „Производство на изделия от каучук“ С.22.2 „Производство на изделия от пластмаси“

Дефинирането на секторите е извършено от Секторните референтни звена.

КИД-2008 е Класификация на икономическите дейности, НСИ, 2008 г.

7.3. РЕЗУЛТАТИ ОТ АНКЕТНИТЕ ПРОУЧВАНИЯ 2010-2014 г.

В проведените в периода анкетни проучвания за компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на работната сила в България е извършено проучване на състоянието и основните проблеми в процеса на управление на човешките ресурси. Изследвани са взаимовръзката между степента на развитие на секторите и нивото на прилагане на съвременните методи за управление на човешките ресурси, потребността и готовността за прилагане на иновативни бизнес-методи. Формулирани са основните проблеми, свързани с процеса на ученето през целия живот на работниците и служителите в организациите и предприятията. Дефинирани са предложения за решение и развитие по планиране на конкретни функции и задачи на Националната референтна мрежа от секторни звена и регионални центрове за оценка на компетенциите, включване на услуги, подкрепящи приоритетните за предприятията дейности по управление на човешките ресурси, изграждането на MyCompetence и планиране на обучението за развитие на ключови компетенции.

2010 г. – Анкетни проучвания за компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на работната сила в България – сред предприятия, държавна администрация и синдикални организации.

Проучването е проведено сред три групи респонденти: сред предприятия, държавната администрация и експерти в синдикалните структури.

Целта на проучванията е да се идентифицират състоянието, проблемите, очакванията, потребностите и изискванията към компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на работната сила в България.

Сред първата група респонденти са мениджъри и специалисти по управление на човешките ресурси в предприятията и е насочено към установяване на: стратегическите цели на предприятието и приоритетните дейности по управление на човешките ресурси; подходите за анализ, описание, степенуване и актуализация на длъжности; приложението на компетентностен подход в управление на човешките ресурси; начините на управление на процесите на обучение и развитие на персонала, както и основните трудности при развитие на компетенции.

Предприятията ориентират стратегическо си поведение към постигане на „лидерство в ниските разходи“, „стратегия на диференциация“ и „стратегия на задълбочаване отношенията с клиентите“. Те не извеждат, като приоритет оптимизирането на числеността на персонала и осъзнават, че задържането и развитието на ключовите специалисти е предпоставка за тяхната конкурентоспособност и успех за в бъдеще.

Предприятията предимно си поставят рутинни, традиционни, а не стратегически приоритети в управлението на човешките ресурси. Те нямат достатъчно разбиране и осведоменост за съвременните методи и подходи в неговото управление и развитие

Налична и ясно изразена е тенденцията за нарастване на броя и потребността от проектиране на нови длъжности в компаниите и завишаване на изискванията и потребност от усъвършенстване на квалификационната структура на персонала. Рязко се задълбочава разделението и съотношението между високо квалифициран и ниско квалифициран труд. Решаването на тези проблеми е възможно чрез въвеждането на компетентностния подход в управлението на образованието и бизнеса и

създаването на работещ механизъм за ефективно взаимодействие и изграждане на обратна връзка между тях. Предприятията разработват печеливши стратегии, цели и корпоративни програми, но значителна част от тях не съумяват в достатъчна степен да синхронизират, развият и използват потенциала на хората си в съответствие с изискванията и целите на им.

В почти 1/3 от предприятията е внедрен компетентностният подход и те имат потребности от актуализиране на компетенциите и разширяване броя на позициите, обхванати от компетентностния модел. Около 41% от анкетираните фирми залагат в приоритетите си разработване на такъв модел.

Сред втората група респонденти са експерти от държавната администрация с ключови функции по отношение пазара на труда, системата за професионално обучение и образование, формиращи и изпълняващи държавна политика при определяне на изисквания и оценяване на компетенциите на работната сила. Те оценяват като неефективно участието на работодателите при разработване на учебните програми по професии и специалности. Осъзната е значимостта и обществената потребност от разделяне на процеса на професионално образование и обучение и оценката на придобитите знания и професионални умения.

Третата група респонденти включва експерти от синдикалните организации. Основните дейности на синдикатите в областта на обучението са съсредоточени в обхвата на професионалното образование и обучение. В низходящ ред дейностите са: провеждане на обучения, разработване на становища по подготовката на програми и мерки за обучение, участие в работни групи по подготовка на нормативни актове, разработване и актуализиране на Държавните образователни изисквания. Оценката е, че Държавните образователни изисквания не съответстват на реалните пазарни условия

Синдикатите виждат своето място при определянето на програмите за професионално обучение при определяне на изискванията и оценяването на компетенциите на работната сила. За тях е по-малка значимостта от участието им в дейностите по промени в списъка на професиите за професионално образование и обучение.

Изводите от анкетите и на трите групи респонденти са, че е прекъсната е комуникацията между обучители, потребители и регулаторни органи в системата на образование се налага провеждането на мерки за нейното възстановяване и усъвършенстване. Препоръките са насочени към изграждане на Национална система за оценка на компетенциите в България, която да се разработи и да функционира като Интернет-базирана система с основното участие на всички социални партньори - държава, работодатели и синдикати. Необходимата организационна инфраструктура на системата може да се създаде чрез изграждането на Национална референтна мрежа в секторите и регионите. Основната цел на системата трябва да бъде създаването, поддържането и развитието на професионални компетентностни стандарти, които да са обвързани с "добрите" европейски и световни практики.

2011 г. – Анкетно проучване за мотивацията, нагласите и проблемите за учене през целия живот, свързано с компетенциите, професионалната квалификация и образователното ниво на работната сила на фирмено, регионално и браншово ниво. Състояние, проблеми, очаквания, потребности и изисквания – образователно, квалификационно ниво, умения и опит; подбор на персонал; удовлетвореност, мотивация и нагласи за обучение

Проучването е проведено сред мениджърите и специалистите по управление на човешките ресурси от търговски дружества от пилотни референтни сектори с над 9 работници и служители: електротехника, металургия, мебели, месопереработване, туризъм, електроника и машиностроене.

Анкетното проучване не е представително.

Основните изследвани области са свързани с установяване на:

- съответствие на образователното и квалификационното ниво и уменията и опитът на работната сила на изискванията на работното място;
- подбор на персонал - лесно или трудно се намират квалифицирани специалисти и доколко образователната система ги е подготвила за пазара на труда;



- фактори, влияещи на удовлетвореността на работещите в предприятието;
- нагласи за обучение, дефицити и управление на процеса;
- взаимодействие на бизнеса с образователната система.

Преобладаващата степен на образование, изисквано от длъжностите, е средно или средно специално; следвано от изискванията за висше образование – степен бакалавър или магистър. С най-високи изисквания към степента на притежаваната квалификация са длъжностите от сектор „Металургия“, „Електроника“, „Електротехника“, „Машиностроене“. Анкетираният считат, че в значителна степен работещите притежават изискваното ниво на квалификация.

Изключително важно за предприятията е съответствието на професионалния опит на работната сила на изискванията, представени в длъжностните характеристики - 60% от анкетираният са заявили, че над 70% от персонала им отговаря на изискванията за професионален опит. Над 2/3 от анкетираният считат, че професионалните умения са много важни, а с все по-голяма значимост за дейността на предприятията е наличието и изграждането на „меки умения“ у работещите, които за работещите са преносими умения, които могат да им служат при смяна на работодателите.

Значителни трудности имат предприятията при намиране на квалифицирани работници (79%), оперативни ръководители (72%), мениджъри (65%). Налично е разминаване между потребностите на икономиката и кадрите, подготвяни от средното и висшето образование.

Сред основните причини за трудно намиране на персонал е отливът на младите хора от техническите специалности; разминаване между търсенето и предлагането на пазара на труда; несъответствие на образователните стандарти, учебно съдържание и програми с потребностите на бизнеса; физически недостиг и застаряване на работната сила; формално провеждане на учебните стажове и практики и ниско качество на професионалното и висше образование.

Факторите, от които в най-голяма степен зависи удовлетвореността на работещите в предприятието, са: размер на възнаграждението (83%); сигурност на работното място (46%); условия на труд (45%); справедливост в заплащането (39%); обратна връзка, признание и справедлива оценка на трудовия принос (28%); възможност за професионално развитие (27%).

Мотивите, оказващи влияние върху решението за обучение и саморазвитие, в низходящ ред на тяхната значимост са: възможността за повишаване на възнаграждението, сигурността на работното място, професионалното израстване и кариера.

2012 г. – Анкетно проучване за мотивацията, нагласите и проблемите за учене през целия живот, свързано с компетенциите, професионалната квалификация и образователното ниво на работната сила на фирмено, регионално и браншово ниво. Състояние, проблеми, очаквания, потребности и изисквания – учене през целия живот

Проучването е проведено сред три групи респонденти: Търговски дружества от определените референтни сектори и регионални звена със заети над 9 лица; държавни институции, провеждащи политиката на държавата за учене през целия живот – Министерство на труда и социалната политика, Министерство на образованието, младежта и науката, Националната агенция за професионално образование и обучение, Агенцията по заетостта и техни структурни звена; институции, имащи отношение към ученето през целия живот – центрове за професионално обучение, центрове за информация и професионално ориентиране, кариерни центрове към висшите училища.

Анкетното проучване не е представително.

Анкетното проучване цели и да се формулират основните проблеми, свързани с процеса на ученето през целия живот на работниците и служителите в организациите и предприятията. Основните изводи са насочени в три направления:

- Мотивацията и нагласите за прилагането на системен подход за професионално ориентиране и кариерно развитие;
- Причините за разминаването между търсенето и предлагането на специалисти;



– Нагласите за осигуряване на условия за учене през целия живот, включително изясняване на проблемите.

Трите групи анкетирани имат своето място и участват в дейности, свързани с професионалното ориентиране и кариерно развитие. Работодателите (около 70% от тях) считат, че ученето през целия живот е държавна политика и трябва да се финансира от държавата, докато на същото мнение са само четвърт от анкетираните в държавните институции.

Общ е проблемът с трудностите при набиране на кадри за определена позиция, той съществува за бизнеса, както и за държавните институции.

Респондентите изразяват подкрепа за възможността за изграждане на единна система за прогнозиране нуждата от кадри за икономиката, вкл. за държавната администрация. Те се обединяват и около необходимостта от повишаване качеството на образованието; засилване на връзките между тези, които произвеждат кадри и тези, които ги използват, имат положително отношение към включването в процесите на валидиране на знания.

Представителите на администрацията оценяват и поощряват желанието за повишаване на квалификацията чрез включване в обучение. а позициите на участниците в професионалното ориентиране и кариерно развитие.

2013 г. - Анкетно проучване за мотивацията, нагласите, участие на бизнеса, съответствие между търсене и предлагане, свързано с компетенциите, професионалната квалификация и образователното ниво на работната сила на фирмено, регионално и браншово ниво. Акцентът е върху жизнения цикъл на придобитата квалификация и компетенции, като резултат от формалното обучение

Проучването е проведено сред предприятия и организации от определените пилотни за проекта 20 сектора и 10 регионални звена със заети над 9 лица.

Респонденти в анкетното проучване са **само технически, финансови специалисти и специалисти по компютърни системи**. Направените изводи се отнасят само до тях и те не могат да се пренасят като обобщаващи изводи за човешките ресурси у нас. Извадката за анкетното проучване има непредставителен характер.

При назначаването на кадри работодателите са гъвкави и проявяват компромис по отношение на квалификацията. 40% от анкетираните лица са с квалификация, която не отговаря на изискванията на работното място, защото е по-висока или по-ниска. Липсва работеща национална система за прогнозиране на потребностите от квалификация в икономическите сектори и региони.

Придобиваните в образователната система знания и умения не съответстват на потребностите на практиката. С най-голяма неудовлетвореност са инженерите в производството и младите специалисти с трудов стаж до 5 години.

При постъпване на работа новоназначените работници и служители имат потребност от въвеждащо обучение в следните области: бизнес процеси, техники и технологии, продукти и пазарната ориентация на предприятието, корпоративни политики и системи и др. За почти всички от анкетираните лица е било наложително да усвояват допълнителни знания и умения на работното място, което е извършено чрез самостоятелно използване на специализирана литература и информация от други източници и колеги, участие във фирмени и други обучения. Предпочитания се отдават на самостоятелното обучение и използването на електронни форми, които са ефективни и подходящи за заети лица. Едва 1 от всеки десет анкетиран се е обучавал във форми на следдипломна квалификация и продължаващо обучение, организирано от университетите.

Областите, в които е необходимо да обновяват знанията си, анкетираните специалисти включват преди всичко: „нови технологии“, „добри практики“, „нормативна уредба“, „бизнес процеси“, „стандарты за качество“, „мениджмънт“, „маркетинг“, „бизнес финанси“. Жизненият цикъл на компетенциите е най-кратък при IT специалистите – 4 г., при инженерите в производството е 7 г., при

икономистите – 9 г. Съответно ученето през целия живот е постоянна потребност, свързана с личната ефективност и устойчивост на заетостта. Основните фактори, които водят до необходимостта от непрекъснато професионално развитие на работното място са: въвеждането на нови технологии, промяната в изискванията на клиентите, промяна в нормативната уредба.

2014 г. – Паралелно анкетно проучване за очаквания на работодателите и нагласите на младите специалисти за успешно представяне на работното място

Проучването е проведено сред три групи респонденти: работодатели (собственик на предприятие, мениджър, ръководител), млади специалисти (работещ, с висше образование и професионален опит до 5 години) и студенти.

Анкетното проучване не е представително, но неговите резултати напълно достоверно очертават някои тенденции във връзка с проучвания проблем.

Младите хора нямат изградени необходими умения, които да улесняват достъпа им до пазара на труда. Липсват общи критерии за оценка на уменията за заетост, валидни както за работодателите, така и за младите хора, което се проявява от разминаването между оценката и самооценката, която имат. Изключителен проблем е нереалната самооценка на младите хора.

Липсва кариерно консултиране и единна дългосрочна визия за него, като основна част на политиките в областта на образованието, обучението, заетостта, социалното включване и развитието на човешките ресурси.

Работодателите смятат за най-подходящ източник на информация за професиите учебните стажове и практики, докато младите хора залагат на неформалните контакти като източник на информация и не осъзнават необходимостта от контактите с бизнеса.

Обучението по предприемачество и бизнес в образователната система е недостатъчно, което води до нежелание за започване на собствен бизнес от младите хора след завършване на образованието им.

В познанията на младите хора има ключови дефицити по отношение уменията им за заетост. Това включва: представяне писмено на мотивите за наемане и притежаваните умения, подготовка на документи за кандидатстване, представяне по време на интервю и др. Допълнително нямат познания за отговорностите и трудовите си права и задължения, имат неадекватни очаквания за възнаграждението си. Налично е сериозно разминаване в мнението на групите анкетирани лица по всички индикатори за умения за заетост.

Оценката на анкетираните за най-важните личностни качества са: отговорност, дисциплинираност, организираност, лоялност, желание за непрекъснато учене. Трите качества, които са най-маловажни при наемане на работа са критичност, самоувереност и решителност.

Относно уменията, най-важни при наемане на работа са: работа в екип, ползване на допълнителен език, професионална експертиза, постигане на резултати, аналитично мислене. Най-маловажни са: опазване на околната среда, прилагане на познания за анализ и прогнозиране на пазара, прилагане на познания за бизнеса и продуктите, лидерство.

Младите специалисти при започване на работа се нуждаят от информация за изискванията към работното място, отговорностите, взаимодействия, задачи, процедури, технологични правила, специфични стандарти, документация.

7.4. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ (ДОСТЪПНИ В MYCOMPETENCE КЪМ 31.12.2014 Г.)

- ✓ Карта за оценка на компетенциите (спрямо длъжност)
- ✓ Платформа за самооценка
- ✓ 360 градусова обратна връзка
- ✓ Тест за емоционална интелигентност
- ✓ Тест за оценка на мениджърски компетенции
- ✓ Тест за оценка на социални компетенции
- ✓ Въпросник за измерване на екипна ефективност
- ✓ Въпросник за измерване на удовлетвореността и мотивацията
- ✓ Въпросник за проучване на организационната култура
- ✓ Тест за оценка на дигитални компетенции
- ✓ Тест за оценка на лидерски качества
- ✓ Тест за оценка на способностите за вземане на решения
- ✓ Тест за оценка на компетенции свързани с управлението на промяната
- ✓ Тест за оценка на нагласите към ангажираност и лоялност
- ✓ Тест за оценка на компетенциите свързани с управлението на процесите по безопасност и здраве при работа

Неизчерпателен списък на наличните и функционални към 31.12.2014 г. собствени инструменти за оценка на компетенциите в платформата MyCompetence. Поради това, че системата е динамична и се развива във времето, за актуален и по-широк списък на инструменти за оценка, моля проверете на: <http://mycompetence.bg/assessmenttool/>.

7.5. ЕЛЕКТРОННИ ОБУЧЕНИЯ (ДОСТЪПНИ В MYCOMPETENCE КЪМ 31.12.2014 Г.)

- Стратегическо управление на човешкия капитал
- Набиране и подбор на човешки ресурси
- Ефективно управление на екипи
- Управление на трудовото представяне
- Управление на промяната
- Управление на качеството
- Управление на конфликти
- Управление в условията на криза
- Управление на възнагражденията и стимулите
- Корпоративна социална отговорност
- Безопасност и здраве при работа
- Лидерство и емоционална интелигентност
- Въведение в управление на продажбите



- Управление на доставките
- Корпоративна социална отговорност
- Определяне и оценка на потребностите и ефективността на обучението
- Тренинг (обучение) на обучаващи
- Развитие на дигитални компетенции
 - Дигитална компетентност на базово ниво
 - Дигитална компетентност на експертно ниво
- Управление на бази от данни (MS Access)
- Успешни презентации
- Финанси за нефинансисти
- Финансово и правно проучване (дю дилижанс), като инструмент за минимизиране на риска
- Системи за оценка на длъжностите в компанията
- Методи и инструменти за разработване и внедряване на компетентностни модели

Неизчерпателен списък на наличните и функционални към 31.12.2014 г. електронни обучения в платформата MyCompetence. Поради това, че системата е динамична и се развива във времето, за актуален и по-широк списък на електронни обучения, моля проверете на: <http://mycompetence.bg/elearn/>.

7.6. КЛЪСТЕРИ ОТ КОМПЕТЕНЦИИ, ДЕФИНИРАНИ В СЕКТОРНИТЕ МОДЕЛИ НА 20-ТЕ ПИЛОТНИ СЕКТОРА, ЗАЛОЖЕНИ В MYCOMPETENCE (КЪМ 31.12.2014 Г.)

Аналитично мислене	Презентационни умения
Ангажираност	Принадлежност към компанията
Вземане на решения и решаване на проблеми	Пространствено мислене
Внимание към детайла	Работа в екип
Грижа за околната среда	Работа под напрежение
Дигитални компетенции	Работа с материали
Етичност и лоялност	Работа със специализирани машини и оборудване
Комуникативни умения	Работа със специфични стандарти и изисквания
Комуникация на чужд език	Разбиране на бизнеса на компанията
Лидерство	Техническа експертиза
Лична ефективност	Управление на времето
Межкултурна толерантност	Управление на конфликти
Междофункционално сътрудничество	Управление на проекти
Осигуряване на качество и безопасност	Управление на промяната
Планиране и организиране	Управление на процеси и бизнес ориентация
Поемане на отговорност	Управление на финансови ресурси
Познаване на бизнеса и продуктите	Управление на хора
Постигане на резултати	Фокус върху клиента
Почтеност	



7.7. СПИСЪК НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ, ДЕФИНИРАНИ В СЕКТОРНИТЕ МОДЕЛИ НА 20-ТЕ ПИЛОТНИ СЕКТОРА, ЗАЛОЖЕНИ В MYCOMPETENCE (КЪМ 31.12.2014 Г.)

7.7.1. ОСНОВНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Адаптивност	Ориентация към целта
Активно слушане	Ориентираност към действие и постигане на резултати
Аналитично мислене	Осигуряване на безопасност
Ангажираност	Осигуряване на качество на работа
Асертивност	Отговорно поемане на риск
Вземане на решения и решаване на проблеми	Отговорност и самостоятелност
Внимание към детайла	Планиране и организиране
Водене на преговори	Поемане на отговорност
Вслушване с разбиране и емпатия	Постоянно учене и развитие
Гостоприемство и фокус върху клиента	Постоянство и фокусираност
Готовност за споделяне на знания и опит	Предоставяне на качествени услуги
Грижа за клиента	Презентиране
Грижа за околната среда	Прилагане на опит и знания към нови ситуации
Групово вземане на решения	Прилагане на познанията за продуктите и услугите
Гъвкавост	Прилагане на технически знания и умения
Етичност	Принадлежност към компанията
Ефективна обратна връзка	Продажби и развитие на търговски отношения
Ефикасност	Професионализъм
Задълбоченост	Професионална комуникация
Изграждане на взаимоотношения	Работа в екип
Изпълнителност и ориентираност към резултати	Работа под напрежение
Инициативност	Разрешаване на проблеми
Иновативно мислене	Синхрон с колегите и координация
Иновативност	Социалност
Качество и прецизност на работата	Структурирано писане и излагане на идеи
Лична организираност	Технически познания
Лична производителност	Уважение
Лоялност	Умения за общуване
Лоялност и придържане към вътрешно-фирмените правила	Управление на времето
Межкултурна толерантност	Управление на конфликти
Методичност при изпълнение на задачите	Формулиране на въпроси
Надеждност	Целеустременост и управление на импулсивността
Общуване	Честност и отговорност
Ориентация към здраве и безопасност	
Ориентация към клиента	



7.7.2. УПРАВЛЕНСКИ КОМПЕТЕНЦИИ

Вземане на решения	Поддържане на ефективни взаимоотношения
Водене на преговори	Постоянно учене и развитие
Грижа за екипа	Предвиждане, анализ на потребностите и планиране
Ефикасност	Предприемачески дух
Изграждане и развитие на умения	Прогнозиране, анализ на потребностите и планиране на човешките ресурси
Изграждане на взаимоотношения на управленско ниво	Разбиране на бизнес средата
Изграждане на екип	Развитие на бизнеса
Лидерство	Развитие на хора
Междофункционално сътрудничество	Разработване на инструкции
Мотивиране на сътрудниците	Стратегическо мислене
Насърчаване на иновативността	Убедителност и въздействие
Общи управленски компетенции (Планиране, Делегиране, Контрол, Административно управление)	Управление и развитие на бизнес процеси
Организиране	Управление на времето
Организиране и изпълнение	Управление на доставки
Ориентация към бизнес резултати	Управление на екип
Осигуряване ефективността на групата	Управление на конфликтни ситуации
Осигуряване на съответствие с изискванията на закона	Управление на мотивацията на служителите
Планиране	Управление на маркетинга и продажбите
Планиране и координиране	Управление на проекти/процеси
Планиране и прогнозиране	Управление на промяната
Поддържане имиджа на организацията	Управление на риска
Поддържане на етиката в организацията	Управление на трудовото представяне
	Управление на финанси
	Управление на хора

7.7.3. СПЕЦИФИЧНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Авторски надзор	Архивиране на данни
Адаптивност	Асертивност
Администриране на база- данни	Безопасност на складови съоръжения
Аериране/грапене/ на тревен килим	Безотцепъчен ремонт на вагони
Анализ и решения	Бизнес ориентация
Анализ на изискванията	Бизнес разбиране
Анализ на нуждите на клиента	Вземане на мерки при произшествия, аварии, катастрофи
Анализ на пазарната среда	Вземане на решения
Анализ на потребностите на предприятието	Внимание към детайла
Анализиране и прогнозиране	Водене на отчетни документи
Анализиране на ефективността	Водене на преговори
Аналитично мислене	



Водене на счетоводство в съответствие със
законовите изисквания

Водене на технологичния режим

Входящ контрол на необходимото
информационно осигуряване

Въвеждане на иновации/подобрения в
оборудването

Въвеждане на подобрения/ иновации при
управление на качеството

Газо-кислородно рязане (кислород)

Гаранционна и извънгаранционна поддръжка

Гореща обработка на метала

Грижа за клиента

Грижа за машината

Грижа за околната среда

Грижа за условията на труд в предприятието

Грижа и поддръжка на млековози

Гъвкавост

Диагностика и техническо обслужване

Дигитални компетенции

Дистанционно управление на процесите

Документална обработка, изготвяне на доклади
и отчети

Едновременно справяне с множество задачи
(Мултитаскинг)

Експлоатация на МПС

Експлоатация на системи на локомотива

Електрозаваряване

Електромонтажни дейности за изграждане на
електрическите системи на електрически
машини и апарати

Емоционална интелигентност

Енергийно моделиране

Етичност и почтеност

Ефективна комуникация

Ефективна работа с асортимента

Ефективно участие в провеждането на
технологичния процес

Ефективност

Защита на водните ресурси

Защита на въздуха

Защита на почвите

Извършване на маневрена дейност

Извършване на подготвителни бояджийски
операции

Извършване на статистически анализи

Извършване на технически преглед на вагони

Изграждане и управление на взаимоотношения

Изграждане на електрически системи

Изграждане на партньорски взаимоотношения

Издръжливост на стрес и напрежение

Измерване на електрически и неелектрически
величина

Изпитване на електрически машини и апарати

Използване на оръжие

Изпълнение на поръчките

Изпълнение на технологичния процес

Изработване на техническа документация

Инициативност и иновативност

Иновативно мислене

Иновации и подобрения

Инсталиране и администриране на системен,
приложен софтуер и мрежи

Интерпретиране на техническа документация

Категориен мениджмънт

Качествено и безопасно транспортиране на
материали

Качество на продукцията

Качество на работата

Комбинативност

Компетенции, свързани с административни
процеси

Компетенции, свързани с използване и развитие
на туристическия продукт

Компетенции, свързани с настаняване и престой
на гостите (ресторантьорство)

Компетенции, свързани с настаняване и престой
на гостите (хотелиерство)

Компетенции, свързани с поддръжката
(хотелиерство)

Компетенции, свързани с управление и контрол
на качеството (ресторантьорството)

Компетенции, свързани с управление и контрол
на качеството (тур-операторска и агентска
дейност – административни позиции и
търговски позиции)



Компетенции, свързани с управление и контрол на качеството (тур-операторска и агентска дейност)

Компетенции, свързани с управление и контрол на поръчки и заявки (ресторантьорство)

Компетенции, свързани с хранене (ресторантьорство)

Компетенции, свързани с хранене (хотелиерство)

Компетенции, свързани с чистота (ресторантьорство)

Компетенции, свързани с чистота (хотелиерство)

Комуникация

Комуникация в продажбите

Комуникация на чужд език

Комуникация по телефона

Консултации по управление на човешките ресурси

Консултиране на служителите по въпроси, касаещи енергийната ефективност

Консултиране на служителите по въпроси, касаещи ЗБУТ

Контрол върху качеството

Контрол и изготвяне на вътрешни стандарти

Контрол на безопасността на складовите съоръжения

Контрол на качеството

Контрол на производствения процес

Координиране обработката на метали чрез пластична деформация

Коучинг и консултиране

Критично мислене

Лабораторно тестване и анализ

Леене на метали

Лидерство

Лидерство в управлението на човешки ресурси

Мониторинг на производствените процеси

Мониторинг на технологичния режим

Монтаж и демонтаж на елементи, възли и цялостно електротехническо оборудване

Монтаж и демонтаж на елементи, възли и цялостно електротехническо оборудване и цялостно електротехническо оборудване

Монтиране на механизми, системи и агрегати на транспортната техника

Монтиране на хладилни и климатични инсталации

Наблюдателност

Набор и подбор на персонал

Настройване на металорежещи машини с ЦПУ

Обезопасяване на товари

Обезпечаване на производството с енергийни ресурси

Обезпечаване на ремонтната дейност чрез осигуряване на доставки

Обработване на метали на металообработващи машини

Обработване на метали на металорежещи и металообработващи машини

Обработване на метали чрез пластична деформация

Обработване на метали чрез термична и механична обработка

Обработване на метални изделия чрез струговане

Обработване на метални изделия чрез фрезование

Обработване на метални изделия чрез шлосерски операции

Обслужване на товари на повдигателни съоръжения

Обслужване на товародатели и товарополучатели

Общуване и убеждаване

Оглед, диагностика и техническо обслужване на електротехническо оборудване

Оказване на първа помощ

Опазване на околната среда

Опробване на продукцията

Организация и ред

Организация на електроремонтни дейности

Ориентация към клиенти

Ориентираност към резултати

Осигуряване ефективността на групата

Осигуряване качество на продукцията

Осигуряване на безопасност при работа

Осигуряване на данни и събиране на информация

Осигуряване на доставки на материално технически средства

Осигуряване на доставки на ново оборудване
Осигуряване на качество в предприятието
Осигуряване на качество на продукцията
Осигуряване на количествени показатели на суровината
Осигуряване на методическа помощ и обучение
Осигуряване на реда на доставки на готовата продукция
Осигуряване на системна интеграция
Осигуряване на складова отчетност
Осигуряване на съответствие със стратегията
Осигуряване спазването на правила и процедури
Осъществяване на доставките
Осъществяване на превенция на повреди
Осъществяване на превозна дейност
Осъществяване поддръжка на потребители
Откриване на повреди в ел. инсталации, съоръжения и мрежи и уреди
Охранително шофиране
Оценка за съответствие с техническа документация
Оценка на риска и поемане на риск
Оценяване на решения и валидиране
Планиране и координиране
Планиране и мониторинг на бизнес анализи
Планиране на енергийно потребление
Планиране на материали за поддръжка на машини и съоръжения
Планиране на материали и суровини за производство
Планиране на нови машини и съоръжения
Планиране на продажбите
Планиране на проект и продукт
Планиране на производствените процеси
Планиране на снабдяването
Планиране на транспорт на суровини
Планиране нуждите от материали, инструменти и машини
Планиране нуждите от материални ресурси
Планиране, отчитане и анализ на маркетингови данни
Подготовка и оценка на бюджет
Подготовка на почвата

Подготовка на технически инструкции за работа с машини и съоръжения
Поддържане в изправно състояние на машини, съоръжения и инструменти
Поддържане имиджа на организацията
Поддържане на взаимоотношения с доставчици
Поддържане на взаимоотношения с регулаторни органи
Поддържане на градината
Постигане на резултати
Превенция на повреди
Презентационни умения
Преразпределение на ресурсите
Прецизност
Привличане и преговори с нови клиенти
Прилагане на актуалните за сектора нормативни регулации и стандарти
Прилагане на бойно приложни техники
Прилагане на добри практики
Прилагане на законодателни изисквания в управлението на сградния фонд
Прилагане на маркетингови познания
Прилагане на нормативни наредби за доставки транспорт и съхранение на стоки
Прилагане на пазарни познания
Прилагане на пазарни стратегии и политики
Прилагане на познанията за продуктите и технологичния процес
Прилагане на познанията за производствения процес
Прилагане на познанията по автоматика в практическа среда
Прилагане на специфични нормативни изисквания
Прилагане познанията по електроника в практическа среда
Прилагане, разбиране и използване на архитектурни принципи
Провеждане на автомобилен инструктаж
Провеждане на енергиен одит
Провеждане на технологични експерименти
Провеждане/водене на технологичния режим
Прогнозиране и планиране на работната сила
Прогнозиране на развитието
Програмиране на машини



Продаване на крайни потребители	Работа с компютър и специализирани компютърни приложения
Продаване по телефона	Работа с лабораторна апаратура
Продуктов мениджмънт	Работа с лабораторни материали
Проектиране (компютърен дизайн)	Работа с материали
Проектиране и разработка	Работа с машини за ежедневно почистване
Проектиране на електронни устройства и компоненти	Работа с машини за леене
Проектно управление	Работа с машини за основно почистване
Производствено планиране	Работа с машини за поддръжка на ж.п. Път
Проследяване на специфични заявки	Работа с машини за тестване (тестери и пробери)
Пространствено мислене	Работа с машини и съоръжения
Проучване и анализ на пазарната ситуация	Работа с металорежещи и металообработващи машини
Проучване и анализ на регионални пазари	Работа с металорежещи машини с ЦПУ
Проучване и анализиране на бизнес процесите в компанията	Работа с металургични пещи
Проучване на пазари на недвижими имоти	Работа с нормативни и фирмени документи на чужд език
Профилактика и ремонт на машини и съоръжения за производството	Работа с подвижен железопътен състав
Работа по ремонт и поддържане на железен път	Работа с подизпълнители
Работа по съвместни задачи	Работа с превозни документи
Работа при енергийни аварии	Работа с препарати за основно почистване
Работа с GPS система	Работа с проби от компоненти на околната среда
Работа с бояджийска апаратура	Работа с програми за статистическа обработка и анализ
Работа с бояджийски материали	Работа с програмни езици
Работа с валцова машина	Работа с продуктите и контрол над технологичния процес
Работа с вътрешнофирмена документация и стандарти	Работа с производствени планове
Работа с градински инструменти	Работа с производствено оборудване
Работа с градински машини	Работа с растително защитни препарати
Работа с добри практики в производството	Работа с тестови програми
Работа с документи и администриране	Работа с техническа (инженерна) документация
Работа с ел.енергия	Работа с техническа документация, касаеща качество
Работа с електроизмервателни уреди и прибори	Работа с устройства и системи на осигурителната техника
Работа с електронни таблици и база-данни	Работа с устройства и системи на осигурителната техника, съобщенията, електроснабдяването и електрозахранването
Работа с енергийни източници за обезпечаване на производство	Работа с устройства и системи по контактна мрежа и тягови подстанции
Работа с измервателни и контролни уреди	Работа с фреза
Работа с измервателни уреди и инструменти за ремонт	Работа с хигиенни практики
Работа с информационни и комуникационни технологии	
Работа с качествени показатели на суровината	
Работа с количествени показатели на суровината	



Работа с хора (персонал)
Работа със заваръчна апаратура
Работа със система за сградна автоматизация BMS
Работа със складова програма
Работа със сложни и голямогабаритни разстъргващи машини
Работа със софтуер за управление на склада
Работа със специализиран софтуер
Работа със специфични за сектора стандарти и изисквания
Работа със специфично производствено оборудване
Работа със спомагателно оборудване при леене на метали
Работа със стандарти
Работа със струг
Разбиране бизнеса на предприятие от съответната промишленост
Разбиране на бизнес процесите в съответния сектор
Разбиране на услугите и продуктите на бизнеса
Развиване на продажбите на услуги и продукти
Развитие и учене на служителите
Развитие на нови продукти
Развитие на пазара
Разработване и актуализиране на приложни приложни продукти
Разработване и отчитане на производствени планове
Разработване на вътрешнофирмена документация, касаеща здравословни и безопасни условия на труд
Разработване на конструктивна документация
Разработване на политики по управление на човешките ресурси
Разработване на потребителски интерфейс / ползваемост
Разработване приложения за вградени системи (Програмиране)
Разработка на предложения
Разчертаване на заготовки и детайли
Разчитане и разработване на чертежи и електрически схеми на елементи на електротехническо оборудване

Разчитане на проекти, монтажни и електрически схеми и чертежи на ел.технически съоръжения и уредби.
Разчитане на проекти, схеми и чертежи
Разширяване на продажбите към съществуващи клиенти
Реализиране на поръчките
Ремонт и отстраняване на повреди
Ремонт и профилактика на машини
Решаване на проблеми
Ръководене на маневрена дейност
Ръководене на технологичния режим
Самоконтрол
Сигурност на работното място
Социални компетенции
Спазване на конфиденциалност
Спазване на пожарна и аварийна безопасност
Спазване на правни и организационни изисквания
Специфични компетенции в зависимост от специализацията
Справяне с възражения
Справяне с оплаквания и рекламации
Справяне със стреса
Сътрудничество с институции и контролни органи в областта на човешките ресурси
Сътрудничество с институции и контролни органи във връзка със ЗБУТ
Тестване
Тестване на продукцията
Техническа грамотност
Техническа компетентност
Техническа поддръжка и профилактика
Технически компетенции, свързани с използване на компютърни програми и приложения
Технически компетенции, свързани с използване на чужд език
Технически мениджмънт на сгради
Техническо обслужване на електрически машини и апарати
Техническо обслужване при ремонти и аварии
Технология на производство на мляко и млечни продукти
Топене и леене на сплави



Топене на медни концентрати	Управление на проблеми
Търговски и продажбени компетенции	Управление на програми за мотивация на служителите
Търговски усет	Управление на продажбите
Управление и контрол на качеството на обслужване	Управление на промяната
Управление и развитие на трудовото представяне	Управление на процесите
Управление на автомобил /МПС/	Управление на ресурсите (машини и съоръжения) в участъка
Управление на веригата от доставки (Supply Chain Management)	Управление на риска
Управление на взаимоотношенията с доставчици	Управление на сигурността
Управление на взаимоотношенията с клиенти	Управление на складово стопанство
Управление на връзки и комуникации	Управление на търговска марка
Управление на доставките	Управление на цялостното представяне на продуктите (Мърчандайзинг и шелвинг)
Управление на качеството на процесите и безопасността (производствени)	Управление чрез компетенции
Управление на маркетинга	Упражняване на авторски надзор
Управление на материалните ресурси	Усет към детайла
Управление на нивата на обслужване	Устойчиво развитие
Управление на отпадъците	Участие в тръжни процедури
Управление на представянето	Финансов мениджмънт
	Финансов мониторинг
	Финансово анализиране

7.8. ЕФЕКТИВНОСТ НА МЕТОДИТЕ ЗА ОЦЕНКА

Сравнителна ефективност на методите за оценка на персонала (кандидати за заемане на определена длъжност).

Метод	Оценка за нивото на ефективност, %
Център за оценка и развитие	70 – 80
Тестове за професионална пригодност	60
Общи тестове за способности	50 – 60
Биографични тестове	40
Личностови тестове	40
Интервю	30
Препоръки	20
Графология	10

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ И ФИГУРИТЕ

Списък на таблиците

таблица 1	Класификация на факторите, отчитани при провеждане на процес на оценяване на персонала	54
таблица 2	Сравнителна таблица на методите за измерване на компетенциите	57
таблица 3	Матрица на методите за атестиране на персонала и лицата, извършващи оценка на сътрудниците	90
таблица 4	Инструменти за оценка на компетенции според целите на оценката	90
таблица 5	Методи и инструменти за оценка на компетенции според клъстера оценявани компетенции	92
таблица 6	Нови тенденции в управлението на бизнеса, организациите и хората	96

Списък на фигурите

Фигура 1	Модел за готовност на човешкия капитал за реализиране на ключовите цели	19
Фигура 2	Естествен прираст (2000-2013 г.) и население към 01.02.2011 г. по възрастови групи	22
Фигура 3	Разпределение на заетите лица по трудови правоотношения по основни класове, съгласно НКПД през 2008 г. и 2014 г.	24
Фигура 4	Дял на населението на 25-64 години по степен на завършено образование през 2008 и 2013 г.	26
Фигура 5	Коефициент на заетост (%) на населението на 15-64 навършени години по степен на образование в периода 2008-2014 г.	28
Фигура 6	Съотношения между елементите на качеството на работната сила	31
Фигура 7	Йерархична система на свойствата на работната сила	33
Фигура 8	Компоненти на компетенциите	36
Фигура 9	Видими и скрити елементи на компетенциите	37
Фигура 10	Структура на компетентностен модел	49
Фигура 11	Скала за оценка на компетенции	49
Фигура 12	Използване на компетентностни модели в предприятията (стартово проучване)	50
Фигура 13	Използване на резултатите от оценката (стартово проучване)	51
Фигура 14	Процеси от управление на човешките ресурси, в които се прилага компетентностният модел (емпирично изследване, 2010 г.)	53
Фигура 15	Клъстери от компетенции, за оценка на които се прилага инструментът „Център за оценка и развитие“	73
Фигура 16	Клъстери от компетенции, за оценка на които се прилага инструментът „360-градусова оценка“	75
Фигура 17	Най-често проявяващи се преносими компетенции в компетентностните модели на 20-те пилотни сектора	98
Фигура 18	Разпределение на работодателите, финансирани по чл. 55д от ЗНЗ през 2011 г. за назначаване на безработни лица на „зелени“ работни места, по икономически сектори	101